

培养下属的艺术

如何把庸才、懒才变成人才

[日]石田淳／著
从秀娟／译



課長の技術　部下育成バイブル

日本行为科学管理创建人、金牌畅销书作者石田淳教你带出天才员工！

运用表扬和批评的四比一法则，且表扬要在**60**秒以内提出。
让**80%**的平凡员工做出成绩，从而提高团队的业绩。


机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com



培养下属的艺术

如何把庸才、懒才变成人才

[日] 石田淳/著

从秀娟/译



課長の技術　部下育成バイブル

日本行为科学管理创建人、金牌畅销书作者石田淳教你带出天才员工！

运用表扬和批评的四比一法则，且表扬要在60秒以内提出。
让80%的平凡员工做出成绩，从而提高团队的业绩。



机械工业出版社
China Machine Press

目录

译者序

前言

第1章 敏锐的主管、迟钝的主管

颠覆主管常识的时代到来了

你的想象脱离现实

为“招不来部下”的时代做好准备

“一遇事就叫苦的部下”也是宝

“部下的压力管理”成为主管的重要工作

中等水平的员工才是团队关键人物

学会“维持管理”

比IQ更重要的是“非认知能力”

主管“轻易离职”很危险

自己遇到瓶颈了吗

第2章 你的部下真的很弱吗

分成长“阶段”对员工进行培养了吗

善于利用20多岁员工出人意料的特征

如何引导“做普通员工就行”的部下

在“年轻人离职时代”要做两方面的努力

“过分严厉”要不得

明确指出“可以做和不可以做的事情”

“表扬”是主管最大的武器

“表扬失败”是绝招

成为“不生气上司”的方法

让“只用钱推不动的一代”动起来

培养“战胜困难的力量”

如果有害怕挑战的部下

第3章 能干的科长怎么做

部下的行动体现你的价值

在“人手不足的时代”怎样培养人才

让部下“辞职”的人的共同点

用数字进行“具体指示”最有效

通过案例学习提高“解决问题能力”

部下能从上司的失败中学到很多

用过程而不是用结果进行评价

部下“知道该做什么”的机制

用图表让部下成长

“数据”是最好的素材

“贯彻”就是要“计量”

将“公平度”和“标准化”挂钩

和部下沟通的全部责任在于上司

第4章 提升业绩的团队力打造方法

给“干劲”这个词打上封条

用通用语言和机制共享信息

提高团队业绩的课题确定

将“整理能力即业务能力”渗透到团队

本以为是“新”方法但还是走老路

“让人从属于工作”，工作会更容易

每个部下“工作的理由”都不同

靠团队实现“出成绩又缩短工作时间”

只“发挥强项”，团队会变弱

事业成功离不开沟通

通过“整体薪酬”确立团队合作

第5章 以部长为目标，做好自我管理

你不像自己想象的那样强大

平衡培养部下的时间和自己的工作时间

制定真正可以达成的年度目标

不能适应环境，再高的技能也发挥不出来

确保5分钟的“回顾时间”

定期跳出“圈外”

主管将肚子缩回去吧

边跑步边自我反省

今天的饮食决定你明天的健康

学习方法和健康方法都从“行为固化”开始

译者序

石田淳是一位在国际上知名度极高的教育学、管理学专家，是日本研究行为科学管理的第一人，他将科学地分析行为和行为心理学的方法改进为“行为科学管理”。他独到的管理理念和管理方式，帮助众多企业解决了管理方面的问题，使企业业务加速发展。他在资生堂、大正制药等日本企业担任顾问，协助企业解决人才培养和组织活化的问题，同时还举办研讨会或公司内的研修课程。截至目前，石田淳已指导超过600家公司和1万名以上的企业各级管理人员。他还在日本颇有影响的日经BP“科长塾”担任讲师。

本书中，石田淳根据行为科学管理理论以及担任讲师、企业顾问和从事咨询工作时遇到的各种案例，针对企业中层管理人员的管理技术进行了详细分析，列出了各种问题的解决方案。中层管理人员既要作为现场工作人员努力工作，又要做好对年轻部下的管理和指导，还要领导团队做出业绩。他们管理着和自己年轻时完全不一样的部下，如何具体解决工作中遇到的碰撞和问题？如何对部下进行表扬？如何用综合薪酬的形式而不是仅使用金钱提高部下的工作热情？以及如何对自己的精神和身体做好管理？如何平衡自己的工作时间和指导部下的时间？等等。对这些问题，书中运用简单明了的语言进行了深刻的分析，并提出了解决方法，使人醍醐灌顶。

按照行为科学管理理论，这本书提出：在价值多元化的时代，对于年轻部下不要只进行说教，要让部下体会到做出成绩的快乐，要了解部下不同的动机附加条件；管理者本人要摒弃以往滥用的毅力论、干劲等说法，避免使用模棱两可的语言，要明确告诉部下哪些是可以做的，哪些是不可以做的，将员工的行为固化，对员工的行为进行计量，而且这个计量每天都要更新，而不是一成不变的；要聚焦于员工的行为，对部下的行为进行表扬和批评，而不是针对员工本人。

本书提出了表扬和批评的4：1法则，例如：做得好要在60秒以内表扬，在愤怒时，30秒以内不要让自己爆发出来。运用2：8法则，让80%被称为庸才的平凡员工做出成绩，从而提高团队的业绩。

我在翻译本书的时候，也翻阅了石田淳先生的介绍和他的其他一些著作。我本人作为世界500强企业之一的高层管理人员，从这次翻译过程中受益匪浅。随着翻译的深入，本书中的很多案例使我感觉如梦初醒，深受启发，深刻感受到如果早一些了解这些做法，在管理上会少走很多弯路。很多中层管理人员在到达现在的职位之前都付出了艰辛的努力，到达现任职位以后，若想做一个好的管理人员，将身边的庸才、懒才培养成有用人才，那么阅读这本书一定会大有帮助。

由于本书涉及企业管理、经济、哲学、医学等各方面的内容，跨度很大，所以翻译难度不小。尽管译者始终仔细求证，力求忠实作者原意，但难免仍会存在疏漏和不足之处，恳请广大读者批评指正。

译者

2017年7月

前言

毋庸赘言，当今世界正在发生急剧的变化。

在企业工作的每个人，不管本人是否情愿，都必须面对经营环境的激烈动荡，都要在经济全球化的现实中求得生存和发展。

当前的经济社会结构变化之快令人眼花缭乱，“昨天还有啊，今天就没有了”这种事情不仅仅发生在企业，就是发生在国家层面也没什么奇怪的。

这是一个无法预测下一步会怎样变化的时代，已经不存在“安心的工作环境”和“可靠的业务”。没有什么能保证你的未来。

以前变化太少，现在变化太快，我们处于日益严酷的生存竞争之中。

但是，不管世界怎样变化，不管经营环境怎样困难，有一个基本事实是不变的，那就是有高技能的人就能够生存下去。说到技能，人们往往首先想到的是会说英语和取得各种职业资格等个人能力，很多人会因为“自己没有值得提及的技能”而感到不安。

但是，公司管理人员最重要的技能并不是个人的专业技能，而是“培养人的能力”。

工作不是一个人可以做完的，更何况今后劳动人口会持续急剧减少，每一个年轻人都是公司非常宝贵的财富。不会培养优秀的部下，就不可能提高业绩。

这一点也正是现在很多公司主管感到烦恼的地方。虽然已竭尽全力，但仍然不能很好地培养部下。你或许也是这其中的一员，因而选择了这本书。

对于你的这些烦恼，我先说一下重点所在。

你可能认为“自己不擅长培养部下”，但这不是因为你做得不好，也不是因为你的能力不足，而是因为你没有掌握培养部下的正确方法。其实这是很自然的事情，因为没有人教过你这种方法。

你要意识到，你的部下也处于同样的情况。

如果你的部下没有培养好，不是因为部下无能，也不是因为他们没有干劲，而是因为他们不知道工作的推进方法。如果在沟通方面有问题，也是因为部下不了解正确的沟通方法。

想到这些你就会明白，认为部下的培养和沟通有问题是因为性格不合，因而产生烦恼和心理压力，这是没有意义的。

为了消除这些令人遗憾的认识误区，本书提供了各种解决问题的线索，使你和你的部下共同成长。

本书不需要按顺序阅读，直接从对你所遇到的问题最有帮助的部分开始就可以。而且，要立即行动起来，不管多小的行动，请立即开始。

本书与其说是为了阅读，不如说是为了应用。请按照本书提供的方法开始行动。这些小的行动，恰恰是在不确定的时代获得成功的重要技能。

第1章 敏锐的主管、迟钝的主管

你的上司为什么没有教给你“培养部下的方法”呢？

不是上司不教给你，而是当时的“时代不同”。

你上司那一代人，都是“看着学”“靠毅力跟上”的。你一定也是这样努力做过来的。但是，对于现在的年轻一代而言，这样做就会失败，你自己也已经深刻感受到这一点了吧？

现在，主管的不幸在于，“自己上司认为是常识”的东西已经行不通了，要在新的环境下对部下进行培养。

但是，如果换个角度看，这何尝不是一件幸福的事情呢？

“公司就是这样的”“工作就是这样的”，如果只是完全按照上司说的去做就能顺利度过职业生涯的话，谁都能做到。

正因为昨天的常识今天行不通了，才是工作有意义、有意思的地方。

重要的是要跟上时代发展的潮流，不能将原来上司教给你的东西囫囵吞下，不加改变。

不和上司对立，这也是你应具有的技能。在变化的时代仍用这个技能努力培养部下吧。

颠覆主管常识的时代到来了

管理的概念正在从根本上发生变化。经营层和管理层如果意识不到这一点并尽快采取措施的话，企业就可能维持不下去。这样的时代已经来临。

前几天，有机会和某个企业的老板谈话，这个老板“很想开辟新事业，但没有具体推动新事业的人才”，对此他很有危机感。

在少子化[1]、市场缩小的日本，如果还是采取和以前一样的做法，企业的效益会越来越差，这一点已经非常明确。作为企业经营者肯定会意识到“如果不采取新措施将无法生存”。

但是，即使有了计划，很多经营者依然苦于人才不足而不能实施这

个计划。他们为以前的管理方法行不通了而感到茫然。

现在的主管这一代人刚走出校门进入公司时，榜样是当时40岁左右的主管。那些主管作为他们的前辈看上去很有魅力。因此，“我也拼命工作变成某某主管那样”，经过不断努力，升到了主管一级的职务。

在下一辈仿效上一辈的时代，企业只要沿用“一直以来的管理方法”就能够很好地运转。但是，这种循环已经不可持续了。

现在的年轻一代“不想成为主管那样的人”，因为主管

- 从早到晚只是工作。

- 总是一张疲劳的面孔。

- 不会享受私人时间。

- 尽管这样，工资也没有多拿多少。

现在年轻人眼里的主管就是这种形象。他们觉得“公司里没有自己想成为的榜样”。因此，如果企业不从根本上改进管理方法，就不能再像以前那样培养出人才。

当然，不再被作为榜样并不是因为主管不好。现在的主管可以说是“像前辈那样做事，通过努力取得成功”的最后一代人。在日本经济非常不景气的情况下，毫无怨言地工作，却被年轻部下说成“不想成为那个样子”，这好像有点说不过去。

但是，年轻人有这样的感觉是现实问题，那么就要想办法做点什么。

不少企业这些年来一直持续的状态就是“能干的年轻人离职”。经营层和管理层认为“这个人就是下一个主管候补人员”而予以期待的优秀员工，轻易就离职了。因此，“下一个主管”总是产生不出来。

“为何变成了这样”应该交给学者去分析研究。我认为是长期持续的和平年代、人民生活进一步改善的空间减少、网络发达所带来的信息普及等各种复杂因素掺杂在一起造成的。用一句话概括，就是“时代变了”。

如今，业务工作现场所需要的不是道理怎样或理想怎样，而是应对这种变化的灵活性。

唯一要做的就是理解年轻一代想怎样工作，想成为怎样的人，把握住每个人动机的附加条件，提供合适的环境。

有的时候，主管也需要了解年轻人想成为的榜样人物到底是怎样的，你可能想说“这简直是开玩笑”，但这样做了以后，有可能会出乎意料地找到有效的工作方法。

希望主管们在当今时代不要因为“看不懂年轻人”而感到烦恼，什么也不做，而是要将这种情况看成是一种机会。

抛弃理想化的管理方法，主管的工作才能顺利推进。

你的想象脱离现实

40多岁的D先生工作的企业是健康产业，最近公司业绩发展很好。担任企划部门主管的D先生，有一个自己颇为期待的部下小B。在他的部门里，多数年轻人比较敦厚老实，小B进取心很强，态度很积极。

“想成为全面掌握公司业务的人”“将来也想参与经营”，他平时经常说这一类的话，也会向D先生提出各种各样的问题。

该公司有一个独创的“岗位交流制度”。以一年为限，让员工在两个以上部门之间轮换，在更多的领域学习业务。D先生考虑“利用岗位交流制度，让小B体验一下销售”。

销售部门在企业里是一个非常重要的部门，生产出的东西再好，卖不掉也不能维持经营。D先生认为，小B理所当然地知道销售部门的重要性，认为他会积极响应。

但是，D先生刚刚表达了想推荐的想法，小B的脸一下子就阴了下来，说：“让我考虑一下。”在约定答复的第二天，他来对D先生说：“我还是回绝了吧。”

自认为对“小B的想法十分了解”的D先生，一点也想不明白为什么会是这样，对培养部下完全失去了信心。

如今，“只是不想做销售”的年轻人增多了，就连进入了大型证券公司的员工，也希望到销售以外的部门工作。只有销售才有收入的证券公司都是如此，其他行业就更不用说了。

可能小B也有这方面的认识。

公益财团法人日本生产性本部（JPC）定期进行新员工调查，在2015年度的调查数据中有一些很有意思的数据。

对于男性新员工“想成为管理人员吗？”的问题，回答“想”的人占62%，少于2014年度。这样回答的理由，2014年占第一位的是“想挑战各种业务”，这在2015年下降到了第三位，“想得到更高的报酬”以绝对多数跃居第一位。也许他们的真正想法是“既想拿高薪，又不愿意做棘手的工作”。

另外，对于下面这个二选一的问题：“加班多，但通过工作可以提高自己的资历和专业能力的工作岗位”和“加班少，平时有自己的时间，可以把时间用到兴趣上的岗位”，81.1%的绝对多数人选择了后者。

JPC自1991年开始已经进行了25次这样的调查，从调查结果的变迁中可以清楚地看出年轻人的观念是如何变化的。

有的年份看重金钱，有的年份对个人发展的愿望强烈，有的年份会以个人事项最优先……新员工的观念变化得很快，刚有的一些认识很快就过时了。

在该调查中，新加了“同事、前辈、上司通过社交平台（SNS）要求加你为好友时如何应对”这样有时代特点的问题。新员工对于这些问题的看法也是不断变化的。

总之，部下工作的理由、留在公司的理由经常变化，令人眼花缭乱。如果想象“现在的年轻人大概是这样的”，那么全都与实际严重不符。为此，要密切关注各种调查，随时获得最新的信息。

在今后劳动人口锐减的时代，应避免因为对员工的误解而使宝贵的人才流失。

虽然自己所积累的经验很重要，但请不要过于相信这些经验，而是要及时关注员工观念的不断更新和变化。

昨天的常识在今天已不合常理，不要固守过去的经验。

为“招不来部下”的时代做好准备

假设你独立门户去做抗衰老方面的业务。通过网络销售从美国进口的保健品，销路远比想象的好。

这时，你就会认为“机会来了”，会去研究扩大销售的对策。比如，设立订货中心，雇佣作业人员，与物流公司签署送货到家的一揽子协议。但是，今后把货物送到客户手中可能就不那么容易了。

你是否知道现在的货车司机平均年龄已经超过了50岁？在20多岁和30多岁的人中，想当货车司机的人急剧减少。这种状况持续下去的话，运输业就会无法维持。物流一旦停止，日本的所有行业都将束手无策。即使你的保健品订单蜂拥而至，也无法送到顾客的手中。

不光货车司机是这样，所有地方都缺少干活的人，这样的时代已经到来了。因此，你会苦于招不来一线工作人员。即使安装了订货电话，因为人手不足也无法应对打来的电话，机会会不断失去。

这不是科幻小说里的故事，理论上本应进展良好的工作，但由于没有人手而束手无策。这样的时代即将到来。

对于因为少子化造成日本人口在减少这个事实，很多人是理解的。但是，现实比人们的理解要严重得多。

日本国土交通省设置了国土审议会政策分会长期展望委员会，对日本人口进行预测。

从预测结果上看，日本人口在“急剧减少”。

日本人口曾经经历过“急剧增加”的时代。在明治维新最鼎盛期的1868年，日本人口为3330万，到了二战结束后的1945年，人口为7199万，2000年达到了1亿2693万。该委员会推测像人口急剧增加一样，今后人口会急剧减少，二者会有相同的变化曲线。

有很多领导人认为“应该会缓慢地减少下去，观察一下情况再采取措施也不晚”，但这样做根本跟不上变化的速度。

有的连锁餐馆尽管业务很好，但仍然必须要关闭几个分店，有的大型工厂不得不停止一部分生产线，已经有很多行业受到了劳动人口减少所带来的影响。

主要靠使用打工人员产生效益的企业，也导入了正式员工制度，原因是不这样就不能保证足够的人手。

以前企业生存靠的是营业额，只要确保了营业额就没有问题。因此，企业的思路是如果有不好用的人，“换人就好了”。但是，今后没有“可换的人”了。如果不能确保提高营业额需要的足够人手，企业就无法生存下去，这样的时代即将到来。

今后要求管理人员具备不让进入公司的宝贵人才流失，并对他们进行培养的能力。能够发出“部下不好用”的感叹，还算是幸运的，因为为“招不来部下”而苦恼的管理人员会越来越多。

如果招不到部下，部下的工作就得由管理人员自己全部担负起来。为了防止不远的将来出现招不来部下的严重问题，要留住并培养好现有宝贵的人才，运用本书所叙述的行为科学管理理论，通过设定小目标，将目标导入，让员工有成就感，以此回馈现有员工。

观察一下再做决定就来不及了，现在就马上行动的主管才能生存下去。

“一遇事就叫苦的部下”也是宝

前几天，我连续听取了几位主管对于年轻一代员工的感想，他们都表示出了很多的不解和无奈。比如金融机构企划营销部的S主管。

他从下月开始要从事自己一直期望的新业务。在组建业务团队时，想把自己信任的优秀部下带过去，就和不到30岁的小T打了招呼。当时想小T肯定也会很高兴地答应。但是，小T的答复是“No”。

问其不去的原因，小T回答说：“对自己的体力没有信心。”的确，在新业务的开始阶段，工作不会很轻松，连续加班的情况也会发生。但是，这个工作应该很有前途。没想到看上去很健康的20多岁的年轻人，居然把这个工作想得这么艰难。“为什么这么消极呢？”S主管感到很困惑。

大型玩具厂家销售促进部的M主管，脑子里也全是问号。M主管想举办一个自己部门的年终聚餐，让去年刚来公司的年轻人小F负责这件事。小F过来汇报说：“好一点的饭店已经都订不上了。”M主管的部门，总共只有6个人。“不会这样吧？”M主管仔细问了一下。原来，小F从一开始就将聚餐时间限定在了星期五。

于是，M主管就提示了一下：“星期一或星期二不是还有空地方吗？”小F一本正经地回答到：“周初开始就聚餐体力受不了。”

又不是带着他们去赶第二场和第三场，也不是要求他们一口气把酒喝进去，只不过是用2～3个小时快乐地吃喝而已，他在担心什么呢？……想想年轻一代的将来，M主管感到很忧愁。

“我们那时可不是这样的”，可能所有日本企业的主管在面对年轻部下时都会这样想吧？

• 我们即使连续加班，也不会泄气。

• 我们不介意周初就喝酒。

• 我们即使宿醉也会好好工作的。

• “可是现在，比我们体格好的年轻人在说什么呀！”

我和现在的主管那代人的年龄相近，很理解这种心情。

但是，这只是主管那代人的认识，如果换一下看问题的角度，就会得出完全相反的结论。以年轻部下们的标准看，“主管很不正常”。

实际上究竟哪一方不正常根本“无所谓”，但是有一点不能忘记，那就是年轻人非常宝贵。不管他们持有怎样的人生观和工作观，你作为主管也不能舍弃这些年轻人。

我听到了一个让人非常震惊的说法，就是在东京奥运会召开的2020年，日本人的平均年龄将达到50岁。在这样高度老龄化的社会，企业能够生存下来不是那么简单的事情。以前如果员工能为企业提出好的方案，都企业就可以通过方案的实施获得收益。但是，今后会有越来越多的企业不管拥有多少好方案，都会因为没有足够的人力资源而无法实现。

作为主管，你不光要提出好方案，还要培养出一起实施方案的部下，并将他们留住。为此，“我们如何如何……”这样的话就不要再说了。

幸运的是，现在的年轻人还有着强烈的进取心，他们愿意通过工作获得成长。如果认为他们会像上一代人那样“那这样的话，就忍受加班吧”是不行的，要用他们能接受的方式，让他们真正感觉到自己的成长。比如说，顾客褒奖了，一定要转达给他们。

对于在成长过程中很少被夸奖的主管而言，这种做法实在是太宽松了。但是，这样做一分钱都不用花，只是改变了一下看问题的角度。要尽快实现“思维方式”的转换。

（日本）员工平均年龄50岁的情况已经迫在眉睫。绝对不要舍弃年轻人。

“部下的压力管理”成为主管的重要工作

担任大型财产保险公司营销企划部主管的Y先生，今年43岁，进入公司以来，辗转于各个地方销售点，主要是从事汽车保险的销售。每个销售点都比较小，都可以和上司坦诚交换意见，他本人是在这种环境下成长起来的，所以自己成为上司以后，和部下之间也是坦诚相处。

Y先生两年前的4月份调到了现在的部门。和以前相比，现在的工作是Y先生所期待的“总算到了总部工作”，这是令他高兴的事情。但是，也就是从这时候开始，有了想象不到的苦恼。

在新分配给Y先生的部下中，有一位爱掰理的20多岁的员工。“这件事情的意义是什么？”像这样的事情一件一件地问，但是态度又很生硬。这样的部下他在地方销售点从来没遇见过。因此，Y先生对于怎样和这个员工相处很困惑。作为上司，他对部下的这种生硬态度感到很不愉快，“那家伙一直让我很焦躁。”

Y先生产生了很大的压力。但是，就在他感到已到忍耐极限时，那个部下却提出了长期休假的申请，理由是“由于压力产生的慢性抑郁症”，还拿来了精神科医生的诊断书。

Y先生被人事部叫过去，询问他和部下的关系。从Y先生的角度看

来，很想说“我才快变成抑郁症了”，但人事部似乎认为他作为上司在应对方面有问题。

自2015年12月开始，日本厚生劳动省要求拥有50名以上员工的所有企业，都有义务进行“压力检查”。这些企业每年必须对全体员工进行不少于一次的压力检查。

进行压力检查的是医师、保健师、经过特殊专业培训的护士、精神保健护理师，并明确规定拥有解雇等人事权的监督人员，不得介入检查。

检查内容分为：①造成压力的原因；②压力造成的症状；③企业对劳动者周围的支援。

检查结果出来后，首先由检查机构通知员工本人，在征求员工同意的基础上，企业才能获得检查结果。对员工存在的问题，企业必须真正采取措施加以解决，以减轻员工的心理负担。

要放在以前，很多企业会提出不同意见：“为什么企业要做到这个程度？”但是，现在优秀的经营者和管理人员会理解这个制度的重要性。

这个制度在欧美国家已经成为理所应当的事情。日本新导入的压力检查制度中还没有惩罚性规定，但是，如果企业违反了，打官司的话，企业很可能败诉。

当然，不是说打官司赢了就可以了。在劳动人口急剧减少的时代，对于企业而言，“如何不让员工离职”已经成为紧迫的课题，对员工的关怀和提高营业额同样重要。

那么，作为主管应该怎样参与其中呢？

“因为是政府主导的制度，就会想让企业多做点什么吧。”像这样漠不关心的认识是不正确的。为了不重复Y先生那样的失败，你应该认识到这种做法很有效，为你提供了了解部下压力的机会。

你的压力和部下的压力并不是敌对关系，其实是一个问题的两个方面，一方解决了，另一方也会得到解决。

应以此为契机，在你的部门营造出“爱护人才”的氛围。

考虑解决部下的压力时，你的压力也会减轻。

中等水平的员工才是团队关键人物

如果你有几名部下，他们的能力肯定参差不齐。能力很强和能力很弱的只是少数，大多数都是中等水平的人员，是“也不是完全不行，但很难达到你期望”的那些人。

但对于上司而言，总不出成绩的中等水平的部下，是其烦恼的原因。

实际上，中等水平部下的人工费用要计入部门成本中，而且，上司为了培养这些出不来成绩的部下，不得不占用自己宝贵的时间。从这个意义上，很多主管将这些中等水平的部下归类为“负担”。

如果有一个高水平的部下，上司就不由自主地总把工作交给他。“如果全体人员都像他的水平那样高的话该多好”，但上司知道这样的愿望是不可能实现的，正因为如此，上司才希望“这个高水平的员工能留在这里”。

但是，持有这种态度对上司来说实际上没有好处。因为这样做的话，不管到什么时候其他部下都不能提高水平。“如果全体人员都像他的水平那样高的话该多好”这样的愿望不可能实现，但是，“全体人员都能接近他的水平”这个愿望是可以实现的。关键取决于上司怎么做。

对于高水平的部下，上司不用说很多话，只要把具体要求告诉他，他就会准确地去做。那么，他为什么能做到这样呢？是因为理解能力强。既不是因为对上司忠诚，也不是因为性格好。

做工作不能准确到位的中等水平的部下，既不是对抗上司，也不是性格不好。他们没有足够强的理解力去行动，很想掌握行动的方法但只是没有人教给他们。

当然，他们和什么都需要教的低水平人员不同，在直接关系工作成绩的重要工作中，中等水平人员只是因为“不知道怎么做好”才使工作无法推进。这时上司的指导方法非常重要，正确的指导能让他们发挥出无限的潜力。

据研究，任何组织中60%以上都是中等水平人员。可以说组织的业绩取决于如何对待这些人。领导对于中等水平人员的态度会直接影响团队的业绩。

你要做的是不要过于依赖高水平员工，而是要想办法提高中等员工的水平。不是靠鼓励他们增强毅力，而是尝试对他们的具体行动加以指导，提高他们的业绩。这样做就会给你的团队带来超出想象的成果。

这是因为中等水平员工不是像高水平员工那样靠悟性工作。他们只有理解了怎样工作能创造业绩之后，才能对工作过程通俗易懂地进行描述。也就是说，中等水平员工在你的团队中能够发挥工作标准化的作用。

另外，因为他们有过“没有做好”的经验，在其他人没有做好时，也不会很急躁，不会像高水平人员那样经常会说：“为什么呀，那个人不会做吗？”他们不会对做不好的人放置不管，这类人具备成为领导的潜质。

不要再将中等水平员工看作你产生压力的原因，应该将他们变成团队发展的动力。这只有靠你去实现，其他人都做不到。

“不太能指望”的部下，才更能对工作的标准化有贡献。

学会“维持管理”

在中型建筑器材厂销售部担任主管职务的R先生，今年41岁。由于东日本大地震后的重建和东京奥运会的需求，订单不断增多，在公司内部很活跃。由于业务量的增加，每个员工所承担的工作量很重。

在这当口，销售部有两名20多岁的员工接连辞职，好像是因为对于个人销售业绩的过高要求受不了。

R先生的销售部门经理在斥责其中一人时，说道：“能取代你的人有的是。”听到这句话，R先生只能叹息道：“部门经理没搞明白啊！”

的确，在R先生20多岁的时候，某个人辞职了会不断有新员工进来，特别是作为重要部门的销售部，在招聘人员方面没有费过劲。

但是，这次这两个人辞职之后，空缺一直没能补上。工作任务增加

了，员工忙得不可开交，但是，一直没有补充上人手。

很早之前，在日本企业里有种看法，就是“取代员工的人有的是”，特别是上点年纪的员工，更是满不在乎地说出这样的话，甚至在劳动力供不应求的时候也是如此。这是因为在泡沫经济所代表的经济繁荣年代，人员流动很多，辞职的人虽然多，但新进入公司的人也很多。

但是，今后的情况和经济景气已经没有关系，而是进入了“没有人”也就是说劳动人口绝对不足的时代。俗话说“巧妇难为无米之炊”，不管怎样广撒诱饵，“没有人所以就招不来人”。

在连锁餐馆这样的行业，已经发生了“业绩很好但是无法招到员工，因而不得不关店”的情况。这种情况早晚也会发生在其他行业。

即使能招来人，在新员工能独当一面之前，会发生庞大的看得见和看不见的培训成本。

因为说出“取代你的人有的是”而失去一个人，相当于要花费五个人、十个人的成本。R先生对于这一点有深切的体会。

受这种变化的影响，很多企业都不再只依赖人事部，而是新成立一个人才开发部，致力于引进和留住优秀人才，旨在用5年、7年、10年的长时间跨度来培养公司发展所需要的领导人。这些企业现在已经将重心放在了这个地方。

2015年，丰田汽车开始探讨将在工厂等部门工作的技能人员的工资体系，从以前的年功序列向提高年轻员工的薪酬倾斜。从这里也可以看出公司想让年轻人心甘情愿地留下来的苦心。

本来就容易留住人的大企业已经在推进这种做法，而员工很容易离职的中小企业在这方面动作比较慢，已成为问题。

不管企业规模大小，今后都必须要做好“维持管理”。所谓维持管理，就是要采取措施，将环境营造好，使优秀人才可以长期发挥作用。

工资等待遇问题不是主管可以决定的，但是，为了将你的部门建设成内部交流通畅的舒服空间，你有很多能做的事情。

将来如果你的部下中有一个人辞职，你将很难将这个空缺填起来。

将现有部下的能力发挥到最大，营造出让部下可以长期工作的环境，这和提高自己的工作业绩同样重要，甚至可以说更加重要。

“取代员工的人有的是”，对于高层的这种声音就当没听见。

比IQ更重要的是“非认知能力”

某出版社几年前将员工的招聘形式进行了大幅度调整。

由于互联网的发展，很长时间人们都在说“已经不是用纸的时代了”，尽管如此，大学生在选择就业岗位时，仍然很青睐出版行业，有很多一流大学的学生报名参加这个出版社的招聘，但最近该出版社重视录用有工作经验的人，只招聘很少的新毕业大学生。

这是因为虽然毕业于一流大学，并且在难度很高的就职考试中成绩出色，但工作能力不一定就高。

不管工作计划做得多么好，从给作者打拜访电话、面谈，到请作者开始动笔这个过程中，会不停地发生和自己预计不一样的事情。不遵守交稿日期肯定会发生，有的难相处的作者还会突然大发雷霆，有的作者甚至连电话也不接。

遇到这种情况也不气馁，不屈不挠地交涉，终有一天得到作者的信任，在高学历人群中能这样做的人很少。

看看你周围的人也是一样，高智商的人并不一定能够在社会上大显身手。

人的能力分为认知能力（cognitive skill）和非认知能力（non cognitive skill），往往由非认知能力带来的工作成果更大。

非认知能力和一般智商（IQ）没有关系，它是韧性、合作、执行力、自制力、感恩等能力。

有一个小进口代理商，因为企业规模小，所以从一开始就不要求员工的学历，而是优先招聘“擅长语言的人”。但是据说最近招聘的条件又变了，企业更愿意招聘在初中、高中时期爱好某种体育项目的人，原因是这些人的非认知能力高。

“对擅长语言的人在工作推进方法等方面给予提醒，他也不愿改进。但非认知能力高的人很快就能掌握工作的主要内容，开始时哪怕只能用单个英语单词交流，但在工作过程中能够说基本的英语。”

这是经营者自己的切身感受。

2000年获得诺贝尔经济学奖的芝加哥大学教授詹姆斯·赫克曼，在1960～1970年将低收入和其他类型家庭条件不好的幼儿分成两组进行了调查，得出了下面的调查结论。

一组实施了学前教育，另一组没有实施。此后，用几十年时间进行了跟踪。

该调查的最初目的是证明学前教育对人们未来的IQ有影响这个假设。而两组孩子进入初中、高中后，并没有显示出IQ方面的差别。

但是，却发现了一个有趣的现象：实施了学前教育的那一组孩子，其非认知能力得到了提高，而且，这些人在成人后，犯罪率和依赖最低生活保障的比例也低。（东洋经济在线2015年7月2日及其他资料。）

要想在社会上有所成就，幼儿时期的学习环境很重要。但是，这个结论不仅适用于幼儿期，也完全适用于你及你的部下。

比如成人如果能一天持续跑步30分钟，也会提高非认知能力。类似的方法还有很多。

但请不要错误地将非认知能力理解为“锻炼毅力”，而是为了将以前不愿做的事情坚持下去，并形成习惯。

这样的经验积累，不是提高了IQ，而是确实提高了工作所需要的能力。

挑战不愿做的事情，提高非认知能力。为此所需要的不是毅力，而是坚持。

主管“轻易离职”很危险

在地方大学学习化学专业的S先生，就职于某大型家用器材厂产品开发部。S先生的能力受到公司赏识，在30岁出头就升职为主管。在外

人看来S先生一帆风顺，但是他却在38岁时辞职了。

辞职的理由是“感觉到了做一个工薪阶层的危机”。S先生所在的公司，这几年推进了外包，管理部门的正式员工不断减少。因此他认为，产品开发部也会面临这种情况。

实际情况是，企业开发产品的方法有了很多不同的形式，如与其他行业的企业合作、与公司外的技术人员签订限期完成的合同等。S先生感到了焦虑，这样下去的话，有一天自己的工作场所就没有了，这种焦虑感加速了S先生的决定。

“要想用自己的专业自立门户，现在三十几岁的年龄已经是极限了。”他大学时期还在创业的一个朋友对他说。也可能受到了这个朋友的影响，S先生成立了只有自己一个人的公司，将以前悄悄据为己有的还没在公司内部公开的几个方案做成计划书，在行业内进行了推销。这几个方案都是他自己认为“在以前所在的公司绝对会通过”的得意之作。但是，结果并不是他想象的那样。他推销的企业都认真听取了介绍，但是却没有一家接受。

以前S先生能够有所成就，是因为有公司这样一个大平台，但自己独立出来办公司还准备不足。

他做的是制定产品方案的工作，几乎不需要投入资金，尽管这样，他的存款也很快就要花完了，S先生正在考虑再次就业。

S先生对于作为工薪阶层抱有危机感是很自然的。我个人认为，在企业内漫不经心地完成所承担的工作就可以拿到工资，这样的做法已经在20世纪终结了。

今后不会停留在外包阶段不变，而是会迎来众包的时代。众包是由群众（crowd）和业务委托（sourcing）所组成的词。众包不是像外包那样将业务委托给外部特定的人，而是大规模向非特定人群进行公开招募。

通过这种方法，企业可以在更大的范围内有效利用专业水平高的人，而提供劳动的一方只要有能力，就可以和各种企业自由地合作，获得等价报酬。

到了这个时代，被称为白领的事务性工作岗位，存在的意义越来越小。比如，在财务部做事务性工作的人，如果不比通过众包公开招募来的人技能更高的话，对公司而言就没有留下的意义。

但是，我不推荐像S主管这样轻率的做法。由于众包而得到很大益处的，是专业水平相当高的人。如果没有足够高的专业水平就投身进去，结果是好工作和高收入都不可能得到。

你所应做的是不要被日常工作带着走，而要客观看待自己，自我学习，掌握更高的专业技能。

今后人口急速减少，劳动力不足，并且只靠众包无法得到优秀的管理人员。这两点不要忘记。

作为一个现场工作人员，需要不断提高专业能力，同时，要做好“管理”这样一份有人情味的工作，让部下能够充分发挥出自己的能力。可以说这两方面的能力是企业管理人员未来必须具备的。

成为主管后就不能像年轻时那样“看待转行”，一旦错了就不可挽回。

自己遇到瓶颈了吗

要想让你的部下长期为你卓有成效地工作，到底需要做什么呢？

那就是在改变部下之前，先改变你自己。

没有经历过深刻改变的人无法知道，自我改变后展现在你面前的世界是多么宽广。

日本企业的主管，一方面要提高自己的业绩，另一方面还要培养好部下，他们是现场工作和管理工作的混合体。

但是，现场工作和管理工作是完全不同的工作，因此，兼顾这两方面工作，本身就会承担很大的压力。特别是，自己经历的培养方法在现在的年轻部下这里行不通了。“不知道怎样培养部下才好”使很多主管感到困惑。

日本产业能率大学2012年的调查问卷中，主管的烦恼中占第一位的

是“部下很难培养”，比2010年的调查提高了12.1%，上升为41.8%。

从这里可看出主管对部下的培养有多烦恼。在同一个问卷中，对“最终愿意做的工作”这个问题，回答“想返回做现场工作”的主管高达13.5%。

刚进入公司时，曾幻想过自己率领很多部下，充满活力地努力工作，但不知从什么时候开始，居然考虑放弃对部下的教育……似乎主管非常疲惫了。

尽管这样，也不能选择回去做现场工作人员。这样做在短时间内可能很轻松，但这种状况不会持续下去。

如果只是作为现场工作人员，随着年龄的增长，公司就会不再需要你。公司所需要的是能够培养年轻人的主管。

如果担任主管的人员不能很好地培养年轻人，公司本身将无法生存。

几乎所有的经营者都注意到，现在的年轻一代和以前的员工相比，在价值观上有很大的不同，所以员工教育方面也需要变革。正因为如此，经营者才会期待直接指导年轻一代的主管成为担当变革重任的主力军。当然，年轻部下也期待着这一点。

但是，这些主管对此却认识不足，没有想到自身需要改变。

很多主管都认为“经营层的观念很老”“上头的人们头脑僵硬”，但是，实际上企业要想变革，成为瓶颈的正是主管自己。

他们依旧按照自己经历的培养方法培育部下。而且，如果年轻领导人想要变革，主管会妨碍变革的推行。

- “没有必要教给他们这么细。”

- “姑息他们是不行的。”

- “让他们看着前辈的背影去做。”

- “你还不懂得培养是什么。”

如果有人想使用通俗易懂的语言做出具体详细的规定和操作性强的实用手册，主管会毫无道理地去阻止。

主管自己认为这样做是正确的。但是，这种做法不管是对公司还是对年轻部下，甚至对这些主管自身，都是很大的损失。

要做出任何人都能理解、操作性强的手册，在开始时的确很麻烦。主管自己本来时间就不够用，还被要求做这些事，也许会感觉到没有道理。但是，当这些规定和手册制作完成后，主管的工作会变得明显轻松。

现在的主管需要做的事情很明确。要作为现场工作人员努力工作，又要做好对年轻部下的指导。要制定固定的工作规范，按照这些规范工作，不管价值观多么不同的人，都会做出相同的结果。只有把这几方面的工作都做好才行。

首先要抛弃自己一直深信的观念。

能干的主管要当好现场工作人员，同时也要做好对部下的指导。

[1] 少子化指日本生育率下降，年轻人口逐渐减少。——译者注

第2章 你的部下真的很弱吗

宽松世代[1]的部下靠不住，这一点可以理解，但是他们也是你今后工作的重要支持，这一点也是事实。

作为上司，最愚蠢的行为是感叹“部下不好用”。如果有时间感叹的话，应该尽快让他们变成好用的部下。

那么，怎样才能做到这一点呢？

首先要做的是抛弃深信不疑的“部下不好用”的想法。

你以前也许被“部下不好用”或“不能理解部下”这样的否定性感情所支配，其根本原因是你有“如果是我的话，会这样做”这种以自我为中心的认识。

但是，部下不会像你那样做。这既不是他们无能，也不是他们错了，而是因为他们按自己的想法去做。

因此，只要还是想着“如果是我的话，会这样做”，那么这种认识的差距永远不能解决。

“原来如此，原来他们这样做。”如果你从这个角度看，以前让你苦恼的问题，可能就会顺利地得到解决。

要想在未来的时代立足，你要有未来时代社会核心人员的观念才行。你会为你眼里的“奇怪的家伙”成为你的部下而感到高兴。

分成长“阶段”对员工进行培养了吗

每个人每天都在变化，这是理所当然的。你和你的部下也是如此。但是，如果你的部下做过一件事情给你留下了深刻的印象，你将会长期受这种印象的影响，产生先入为主的想法，很难看到这个人的变化。

40多岁的A女士在教育机构工作，作为主管，手下有3名部下由她领导。在部下的培养方面，A女士认为自己最近有了新的体会。她感受到由于一些意想不到的事情，人是会发生变化的。

今年28岁的小B，以前是A女士烦恼的原因。从小B进入公司以来，可以说几乎完全没有感觉到他有上进心。

- “如果需要负更大的责任，我就不想出人头地了。”
- “工作到够吃的就可以了。”
- “也不愿意像A主管那样培养人。”

他对于地位和增加工资好像都不看重，只是按部就班地来上班。

比小B早两年到公司的小C和早四年到公司的女性部下小D与他正好相反，所以，A女士就对小B不太满意，在心里对他们几个进行了区分。

“我对他不满意，他说不定什么时候会离职吧。”A女士想。

半年前，小B的工作态度明显发生了变化。转折点是他结婚了。

好像小B本人并没有想过结婚了自己会发生变化，但是，一旦结了婚，他就开始想“有要保护的人了”。嘴上开始说：“好好努力干，要出人头地。”

小B突然发生变化，受到了周围人的嘲弄，但他仍然努力工作。看到小B的状态，A女士感到如释重负：“幸亏当时没有轻易舍弃他。”

现在20多岁的人很率直，在他们想“要改变自己”的时候，就会真正行动。但是，在没有真正感觉到“需要这样做”的时候，就不会去做。老派的上司看到部下当前的状态，就会仓促地得出“这人完全没有干劲”的结论。

但是，人是会变化的，而且变化的契机因人而异。

有的人由于上司的指导发生了变化，有的人“岗位决定态度”，原来不想出人头地的人，出人头地后就会一下子积极主动起来。

出人意料的是，由于个人原因而发生变化的例子也有很多。

- 像小B这样因结婚而改变的人。

- 由于孩子出生而改变的人。

- 由于父母生病而改变的人。

就我所知，有很多人会因为个人的事情变得积极工作。

令人遗憾的是也有相反的情况。有时候由于家庭纠纷和借钱等问题，被视为“很有前途”的部下，可能不能集中精力工作了。

虽然常说“工作就是工作”，但是，受各种原因的影响，工作和个人生活是无法完全分开的。人就是这样的。

这种时候，上司能做的事情不多。只能注意观察了解，做一些预测和跟踪。

因此，作为上司要记住“部下不会像现在这样永远不变”，同时，要不断以新的眼光看清部下目前所处的阶段。

你的部下会因为某种情况而变化，即使没能达到你所期望的状态，

也不要轻易认为“他永远会这样”。抱有这种想法是无益的。

仔细观察你的部下，若能看出他在往好的方向变化，就要抓住这个机会好好培养他。

你的部下有时会突然发生变化，舍弃他们你自己会受到损失。

善于利用20多岁员工出人意料的特征

在中型金融机构担任销售部门主管的K先生，今年42岁，手下30多岁和20多岁的部下各两人。

30多岁的部下独立意识强，想尽快在销售业务上独当一面，可以说争强好胜。

因此，在迎来20多岁的部下时，K先生考虑采取不同的培训方法，以不让他们厌烦。

但和他们相处一段时间后，发现他们比预想的更容易接近，给他们讲销售方法时，很虚心地听讲，邀请他们去喝酒，也很高兴地跟着去。

而且，在K先生很忙的时候，他们会主动帮忙。这一点很难得。但是，他们也有另外一面，让K先生最近感到有点困惑。和自己以及30多岁的部下相比，20多岁的部下过于缺乏野心。K先生不由地担心：“这样下去能行吗？”

现在25～35岁的这一代人，是1992年前后上小学的一代。藤本耕平将他们命名为“尽力一代”，认为这代人会为了对方高兴而行动，并为此竭尽全力。

藤本在《尽力一代》（光文社新书）中指出，1992年这一年有里程碑的意义。这一年，夫妇两人都工作的家庭超过了主妇不工作的家庭。与此同时这也是泡沫经济崩溃的时期。

他们自出生时起就置身于“失去的20年”中，无法想象随着国家和企业的发展生活会变得富裕。虽然这样，但他们也不怨天尤人，对人生失去希望，而是领悟出“只有靠自己才行”，要找到属于自己的幸福。但是，他们也并不想“只能靠自己，因此就要把其他人赶走”。因为他们没

有看出日本经济在发展，不会想到通过竞争使自己获得回报。他们所看重的幸福，在于和亲近的人联系在一起。而且，这种亲近人的圈子仅局限于自己人的小圈子。

有个20岁出头的小伙子，每个星期五基本上都会和原来的朋友一起去喝酒。对于K先生这一代人而言，这是无法想象的。他们和大学时代的同学还偶尔见见，和幼年时代的亲密朋友几乎很少见面，一起去喝酒的基本上都是工作以后认识的人。

但是，20多岁的这一代年轻人，从他们小时候起就通过社交平台（SNS）交流，走上社会以后，互相之间也不断绝联系，小学时期的同学现在依然是现实世界的朋友。

正因为如此，能够亲密来往的人际关系已经很多，不能再进一步扩展，这一点和K先生这一代人有着本质不同。但是，对于他们的这种特点，忧虑是没有用的。不要试着将他们改变成自己那样的人，而是应该关注并重视他们所拥有的优点。

现在20多岁的人很看重亲近人的小圈子，对于别人的发言，很多情况下首先会说“是啊是啊”这样肯定的话。这与回复“虽然你这样说，但是……”的那一代相比，协调配合的意识强很多。

为了将20多岁部下的优点发挥出来，作为上司最好从“首先肯定”的角度切入。

应该为他们制造出“可以接受的环境”“愿意尽力工作的环境”。开始时，给他们的舞台可以小一点，之后再慢慢引导他们走向更大的舞台。

如果想将部下的优点放大，就从肯定开始。

如何引导“做普通员工就行”的部下

经济景气有了明显复苏的迹象后，在餐饮等行业已经发生了用工争夺战。新毕业大学生的招聘现场逐渐变为卖方市场，中小企业为了招聘足够的人才很是头疼。

但是，在长期经济不景气时代中被培养起来的年轻人，并没有对这种情况表现出兴奋。

日本足利银行每年对新招用员工进行调查，从调查结果（2014年度）可以看出他们是多么追求工作的“稳定”。

在问到新员工就职目的时，“自己的成长”“发挥能力”的回答减少了，“为了得到收入”的回答大幅度增加。另外，男性超过60%、女性将近40%的人回答“想干到退休”。也就是说，很多年轻人毕业后想在就职的公司长期拿到工资直到退休。

看到这里，不知道你会怎么想。

你也许会抱有这样的期待：既然想在本企业工作到退休，就应该好好工作以取得成功，那么，为了将来出人头地，能够自觉行动的部下就会多起来。

但是，好像情况并不是这样。

在同一个调查问卷中，对于“你想出人头地到什么程度”的问题，压倒性多数的回答是“成为主管等负责人”。男性和女性新员工都有超过30%的人这样回答。也就是说，他们认为自己能做到你现在的位置就足够了。

在已经成为主管的你看来，“不会是这样吧”。你一方面要在现场做提高销售额的工作，同时还必须对部下进行培养。之所以能够完成现场工作加管理工作这样繁重的任务，也是因为希望“到一个更高的岗位，决定各种各样的事情，做更大的业务”。如果按照“现在的位置就可以了”的想法工作，无论如何也不可能保持工作动力。

对于这方面的情况，年轻人还不理解。

更令人吃惊的是，许多年轻人有“做普通员工就可以”的想法。

而且，和一年前相比，有这种想法的男性员工增加到原来的1.5倍。而另一方面，回答想做到“董事以上”的人在减少。

女性认为“做普通员工就可以”的人比男性多30%，远远超过男性。但是，女性回答想成为“董事以上”的人增加了，形成两极分化的情况。似乎女性比较清楚“自己想怎么办”。

让人担心的是男性。“想要得到工资，因此想工作到退休。但是，在

职务晋升方面差不多就行。”有这种模糊认识的人很多。

有“做普通员工就可以”想法的人，大概是想“把交给自己的工作好好完成的话，就不会被辞退”。

但是，如果这样的话，用兼职人员和临时工就足够了。只要是正式员工，想做轻松的“普通员工”就行不通。但实际情况是，今后有这种想法的部下会增加，你要有思想准备。

作为主管，你不能因为部下与“自己价值观不同”而将他们舍弃，你必须依靠团队提高你的业绩。

在这种价值观多元化的时代，更不能把眼光老盯着某个人的想法和性格等方面，而是应该着眼于对年轻人行为的指导。

对于晋升欲望不强的部下，你应该做的不是给他们说教“这种事情怎么做”，而是让他们行动起来，并且和业绩挂钩。在这方面，本书所叙述的行为科学管理手法会起很大的作用。

如果他们体会到了取得成绩后的快乐，过不多久他们的想法也会发生变化。

不要对部下说教，要让他们体会到做出成绩时的快乐。

在“年轻人离职时代”要做两方面的努力

在不同时期，人们就业虽然会受流行观念的影响，但过去和现在受大学生欢迎的都是大公司。到了找工作的季节，穿上同样求职西服的学生，为了能够进入稍微好一点的企业而拼命表现，很引人注目。

其中也有录用率仅为千分之一的公司。被这样的企业录用的学生，会被其他人羡慕，这一点也和过去一样。

但是，现在和过去不同的是，很多年轻人费了很大劲才进入这样的公司，却很快就辞职了。

就职于日本中京地区大公司的S先生是产品管理部主管，管理着5名部下。1年前S先生还有7名部下，其中两名20多岁的部下相继辞职了。这两名部下都毕业于著名的日本国立大学，公司也对他们寄予厚望。S

先生因为这样的部下辞职而完全失去了信心，认为“自己可能没有培养年轻人的天分”。现在，很多大企业里都在发生同样的事情，而且，主管以上的老一辈人对于年轻人辞职的理由不能理解。

“好不容易进了这么好的企业，就这么离开不觉得可惜吗？”

当然，即使是在优良企业工作的主管，对企业也有不满意的地方，但考虑到收入比较高，只要没有特别的事情发生，就不会选择“辞职”。但是，20多岁的年轻人却会因为“休息少”“销售辛苦”这些在主管看来微不足道的原因，轻易地辞职。

这到底是怎么回事啊？

答案很简单，对他们而言，公司不能满足工作“动机附加条件”，因此他们就会辞职。

比如说像S先生这样，即使对公司有些不满意，也有充分的继续工作下去的动机附加条件，那就是比平均水平高出许多的收入和工作岗位的稳定性。家庭因此可以得到保护。

40岁以上的男性，一个很重要的工作理由是“必须养家”。他们认为即使是夫妇两人都工作，最后养家的还要靠“自己赚的钱”。如果工资高，妻子会很高兴，自己也保持住了自尊。这对S先生而言就是最大的动机附加条件。

但是，很多年轻人不是这样。

根据我在各种企业进行的调查，现在20多岁的人有很多“结婚后生活费也是各出一半，剩余部分按自己的想法使用”。对于这些人而言，本来就缺乏“养家”的概念。

对于这样的年轻人，经常听到的说法是“他们简直像宇宙人”。这种意见也没错，但把他们想象成不同星球上的人可能更吻合一些。

在多元化时代，每个人工作的理由都不一样。重要的是主管要认识到“其他人和自己是不一样的，这也没什么不好”。要基于这种认识，准备好适合每个部下的不同动机附加条件。

实际上你不管怎样努力，要辞职的人还是会辞职，这也是没办法的

事情。因为每个人的人生观是不同的，所以，苦恼于“为什么”本身没有意义。

正因为如此，今后更需要使工作标准化，要让工作成为“不管什么时候、谁辞职、谁取而代之，都能做的工作”。

对于每个人不同的动机附加条件要敏感一些，尽可能减少辞职人员。

同时，将工作标准化，即使换了人，工作也能够正常运行。

现在，应当把这两方面结合起来。对待年轻部下，这是主管必须要做到的。

为部下准备好“工作的理由”，同时做好他们辞职的准备，将工作标准化。

“过分严厉”要不得

进入某生活资料公司第二年的小W，第一次带着自己的企划方案参加新产品企划会议。总经理将亲自参加这个会议，会对企划方案是否可行提出严厉的意见，因此是一个很有名的会议。

小W的上司是不到40岁的N主管。N主管感到小W提出的企划方案虽说还有很多需要探讨的问题，但是觉得这个企划方案很有意思，下决心让小W参加企划会议。

实际上让这个企划方案通过是一项很费劲的事情。本来N主管应当对于还需要探讨的问题和小W进行反复讨论后，在会议上由N主管做出说明，这样才比较保险。但N主管没这样做，让小W出席了这次会议。

这也是因为N主管早就感觉到小W不管多小的事情，自己都不做出判断，一个事情接一个事情地来问，觉得小W还不太成熟。

“让总经理狠狠地敲打他一下，对于小W比较好。”他觉得。

让他在大家面前失败，小W就会成长。带着这样的想法，没有太细致地指导就让他参加会议了。

会议的结果很惨。

总经理和N主管不同，没有认真地听小W的讲解。

• “预测了什么样的采购目标？”

• “成本核算是怎样做的？”

• “分析了竞争对手的产品吗？”

总经理一个接一个地提出问题，直到小W回答不上来。总经理当场训斥了小W的上司N主管：“把这样的人带到这么重要的会议上来想干什么？”

总经理所说的全部都是正确合理的。N主管大体上预计到了此次会议的结果。虽然知道肯定会是这样，还是做好了自己也被训斥的思想准备，没有对小W进行详细指导。

N主管期待着“通过这件事情，小W能够理解企划方案通过是不容易的，从下次开始应该能更加自觉地找出各种问题”。

但实际上结果并不是这样。在很多前辈面前被总经理严厉斥责了的小W深受打击，不久就离开了公司。

现在的主管这一代，他们都是按照“战胜了困难就会成长”的方法被培养起来的，没有人对他们进行过系统的教导和培养，他们是靠吃苦耐劳学会了各种工作技能。

N主管也是其中之一。N主管进入公司后，被分配到销售部。当时，突然就让他上门推销业务。他当时还几乎没有掌握销售诀窍，每次上门推销几乎都被冷淡地拒绝。

在努力了半年后，慢慢地有客户愿意听他的推销说明。一年以后，N主管也能够签到合同了。

N主管认为：“虽然那段时间很难熬，但是正因为有了这段经历，才有了现在的我。”因此，他相信对部下进行同样的锻炼是上司的职责。

但是，很遗憾的是，在现在这个时代，这种关爱并不能传达给对方。

毋庸置疑，对于现在的年轻人而言，工作虽然很重要，但并不是最优先的事项。他们重视工作和生活的平衡，不希望因为工作而牺牲自己的私生活。

牺牲私生活不只是指时间方面，还有精神方面，他们不愿意陷入“不能每天都感到愉快”的精神状态。

主管不管怎样说“这种吃苦的意义有一天你就会明白”，年轻人也不能找到“牺牲现在私生活”的意义。

重要的是“让他现在开心地工作”，要理解“过分严厉”是要不得的。

“不能领会的爱”没有意义，摆脱自以为是的培养部下的方法。

明确指出“可以做和不可以做的事情”

我现在也在做用行为科学管理理论帮助企业进行危机管理的工作。说到危机管理，就会想到这只是公司上层需要考虑的大问题。但是，实际上一般员工所处的现场到处都会存在发生危机的隐患。

不让部下采取危险的举动，是上司很重要的工作。

如果你的工作地点是在工厂或建筑工地，或在工作时很多情况下需要骑自行车的话，就需要保护部下不出事故、不受伤，做更加直接的危机管理。

除此以外，像防止信息流出、不丢失重要资料、对于顾客的意见进行适当应对等，需要尽早消除的危机隐患还有很多。应当对于所有的工作，都要进行危机管理。

但是，危机并不是一定会到来，很多情况下认为“这样应该不要紧吧”，也没出问题。

因此就大意了，从而减少了花在危机管理上的费用、时间以及成本。这样到了某一天，突然就会发生出人意料的大事故，而且所造成的损失也会大得让人吃惊。

实际上，事故不是在“某一天突然”发生的。根据著名的海因利奇法则，一件重大伤害的背后，会有二十九件擦伤之类的轻微伤害，在这背

后，还有三百件“虽然没有受到伤害，但吓出一身冷汗的体验”。在这个“吓出一身冷汗的体验”阶段，如果能够迅速报告，信息共享的话，就可以防止事故的发生。但是，很多地方都没有做到这一点。如果部下报告不好的信息，很多情况下会被上司批评，部下因此都缄口不语。

你平时就应该跟部下说“越是不好的事情越要尽早来报告”，并且在部下来汇报时，不能批评他们，要加以表扬。还要具体告诉部下如何避免再次让人“出冷汗”的方法。这才是将事故防患于未然的唯一方法。

从危机管理的观点，还有一件重要事情必须要教给部下。那就是对社交平台等互联网的处理方法。

- 进入保存食品用的冰箱里乘凉。

- 将比萨面胚贴在脸上。

- 躺在汉堡包用的面包上。

这样的行为显然不对。若同时在餐饮店打工的店员还将这样的恶作剧照片上传到网上，会发生问题。一旦有这类事情发生，企业就会失去顾客的信任，受到很大损失，实际上有的店铺还会因此陷入到关闭的境地。

但是，上传这些照片到网上的人并不认为有这么严重，他们认为“这只是伙伴们之间闹着玩的行为，并没有给周围添麻烦”。从他们对照片的留言内容中，也能看出他们并没有认为自己会受到责备。

会发生这种问题的人，并不仅限于责任感比较弱的打工人员。曾经有工作很认真的正式员工，也在Facebook上热心地谈论自己的工作过程，暴露了企业秘密，这种例子有很多。

社交平台看上去是伙伴们之间的封闭世界，但实际上是对全世界开放的。有太多的人没能够理解这一点。企业现在也在采取措施，除了禁止一些不好的行为，还在招聘合同中加入了对社交平台的限制，并规定了赔偿的条款等。今后，一旦发生这方面的问题，管理人员也会被追究管理责任。

将网络道德教给年轻部下已经成为必不可少的重要内容。在这种情况下，对“这是成人社会的常识”的问题发脾气没有任何意义。要明确地

告诉他们，这种不好的行为会对他们带来怎样的不良影响。

要将“做到什么程度为好”“怎么做不行”这样的要求明确地告诉他们。这样做也能保护企业自身。

要将问题消除在萌芽状态，尤其对社交平台要提高警惕。

“表扬”是主管最大的武器

自己为部下做示范，用具体明确的语言发出指示，注意观察部下行为，做好了就给予表扬。这正是行为科学管理理论。

到了现代社会，对于宽松世代的年轻部下，更是不表扬就不能成长。

以前，我看过一个很有意思的调查结果。

对上司提问“你按照怎样的频度表扬部下”时，上司的回答为“1天2次”。但是，问其部下“你被上司表扬的频度是多少”时，部下的回答是“1月2次”。

希望拥有部下的你，首先要注意到自己和部下对这个问题的认识差距有多大。你理解的“我表扬了”，可能20次中只有1次传递给了部下。

上司之所以这样“不善于表扬”，是因为他们自己也没怎么被表扬过。

在现在的主管这一代以前的年代，都认为“说好听的话不利于人才成长”，他们是通过严厉的批评培养起来的。

但是，现在的年轻人是在家长和老师的表扬中长大的，因此他们感受不到主管“有节制”的表扬。主管自己认为有表扬意义的激励和鼓励，甚至会被部下理解为被科长训斥了。

因此，你需要使用直接而且容易理解的词汇表扬他们。“对这种事情很难为情，做不好”是不行的。

对部下坦率地进行表扬，不是对部下使用恭维或奉承的词汇，而是为了让部下能够把工作做得更好，让部下得到成长。请牢记这一点。

为此，在部下有了好的行为时，迅速进行表扬很重要。过后再表扬“刚才你做得很好呀”，部下会很难理解到底是哪个行动做得好。请尽量在60秒以内对部下给予表扬。

另外，行为科学管理不是对结果而是对行为进行表扬。因为好行为持续下去，才会有好的结果。因此，应该表扬的是行为本身。

当然，有时也需要批评。部下做错了的时候，对他提出批评是上司的重要工作。

但是，如果不表扬只是批评的话，部下的行为就不会向正确的方向改变。

行为科学管理中，有一个“四比一法则”。四次表扬一次批评的比例最恰当。尤其是现在的年轻一代，抗压能力比较弱，一件小事就能让他们萎靡不振。

批评的时候也和表扬一样，要着眼于行为，不是批评“人”本身，而是批评不好的行为。

任何结果都是行为的累积所带来的。如果结果不好，就一定是因为重复进行了会带来这种结果的行为。应该和部下一起思考，帮助部下找出造成这种结果的原因。

通过这样做，就能够把应该纠正的地方加以明确，使部下正确行动。

表扬的时候夸张点儿刚刚好；批评的时候欠缺点儿刚刚好。

“表扬失败”是绝招

现在，在工作现场问主管有哪些烦恼时，通常得到的回答是“不知道怎么批评部下”。

- “只是提醒了他一下，就哭起来了。”
- “在大家面前批评，就说我是职权欺凌。”
- “对他进行了严格指导后，第二天就不到公司来了。”

从主管角度看，不能理解的事情经常发生，主管开始害怕批评部下。

不过，对这种现状叹息无济于事。应该把它理解成一次机会，可以借此对蔓延于日本企业、不正确的“毅力主义”进行纠正。

前面说过在行为科学管理中有一个“四比一法则”，今后，需要提高表扬的比例。

某服饰公司开始了一种新的尝试，就是“表扬员工的失败”。本来应该批评的事情反过来进行表扬。

前几天，销售部年轻员工小A的失败就受到上司的表扬。

小A从交易商那里订货时发生了错误，某种受欢迎的产品在该进货的那天没有到货。交易商来电话指出了这件事后，小A马上向上司进行了汇报，请求上司指示如何应对。

这时，上司说的第一句话是这样的：“小A，你能马上来汇报，这很了不起。”

实际上，这个公司以前也发生过多起同样的错误。当时，负责这件事的员工没有给上司汇报，而是幼稚拙劣地搪塞交易商，因而发展成了大问题。这样的事情经常发生。

调查了原因，原来是负责这个业务的人“想逃避上司的斥责”的想法非常强烈。这个公司本来就经常有上司对部下大发雷霆的情况，年轻员工对这种文化很难接受。据此，该公司就产生了“如果斥责会使问题变得更大，就要停止斥责”的认识。

因为采取了某种行动才失败，如果对于失败使劲训斥的话，员工就会将“不失败”作为最优先选项。这样做的结果是很容易转向“尽量不行动”。

从事汽车保险销售的B公司，受年轻人开始不喜欢汽车的影响，正在为提高销售业绩而苦恼。特别是C主管率领的销售团队，不但没能够开拓出新的顾客，原有的优良顾客也被竞争对手拉走了，遇到了双重失败。

对于拿不到合同的部下，C主管不断地斥责。但是，部下非但没有因为斥责而变得积极，反而失去了挑战精神，不再提出销售建议，业绩越来越差，陷入了恶性循环。

究其原因，如果部下做了各种尝试，而失去合同，就会受到斥责："就是因为你做了那样的事才会失败。"这种场面能想象得出来。如此，部下就会考虑"按主管指示的去做，但是没有拿到合同"，最后的结果还可能好一些。这样，就无法走出传统的销售模式，提高业绩。

上司会认为自己训斥部下"没有恶意"。但是，过分的训斥，会招致部下掩盖问题，使部下的行动能力下降。

为了不让部下重复失败，对其进行指导是必要的。但是，为此也不能光靠"斥责"这一种手法。重要的是，只要部下将失败作为一次好的经验教训来吸取，下次就能产生好的结果。为了这个目的，最好也采用"表扬失败"这一做法。

"斥责是为了部下"的想法也许与掩盖失败联系在一起。

成为"不生气上司"的方法

在"优先进行表扬"的前提下，有的时候也必须要对部下进行批评。

说到部下，现在不光有正式员工，还有打工和兼职等各种用工形式。他们的积极程度和责任感也都不太相同。为了在朋友圈有人点赞，有的年轻人将工作中的恶作剧发到网上去。如果不对这种行为提出批评，就会产生很不好的后果。对部下的错误行为提出批评，也是主管很重要的工作。

但是，不管出现了什么情况，批评时也不能生气。生气只不过是感情的爆发。上司如果让感情爆发的话，部下就会萎缩，什么也做不成，就连挽回失败的补救行为也做不到。

听说就连警察学校现在也导入了"不生气管理"。由此可见，生气是一种多么不适用于职场的感情。

话是这样说，但是，当部下做了你不喜欢的行为时，你很难冷静地批评。你自己会"感觉到心烦"，也就有可能不能很好地控制自己的情

绪。

但是，真正考虑到部下的成长，就不能感情用事，应该将正确的行为方式教给他。

要想成为不爆发感情的冷静上司，平常就要注意了解自己的精神状态。有可能你既不像自己认为的那样能控制自己，也不像自己想象的那样了解自己。

为什么会这样呢？是因为在我们人类的头脑中，一天内会流过7万次和眼前现实无关的词汇，这些词汇基本上都是消极的内容。

- “最近业绩没有增长啊。”
- “总感觉很烦。”
- “担心医院的检查结果。”
- “即使这样，不愉快的事情还是很多。”
- “有一种很讨厌的预感。”

这些词汇即使意识不到，也会在脑子里不停流过，因此，无论如何会把你的思路拉到负面方向。

这些内容都是和眼前的事情无关的胡思乱想，但是会和现实混为一谈。这种现象的专业术语叫作“认识扭曲”，首先你要理解包括你在内的所有人，平常就处于这样的状况中。

你在刚就业的时候，应该有过被上司斥责的经历：“为什么你要让我发这么大的脾气呢？”因而完全失去干劲……

这种时候，上司不是想对你态度差，很可能只是他的认识扭曲了，把你想象的比实际情况差得多。一般发很大脾气的人都是因为一些不需要生气的事情而生气。

如果不加注意的话，你对于部下也会做同样的事情。只要是容易认识扭曲的人类，就会产生出很“烦心”的情绪，这也是没有办法的事。问题在于，在这个阶段，是回到现实，还是进一步使认识扭曲，让愤怒的情绪爆发出来。

现在已经知道的是，愤怒的感情实际上30秒就能够平息。感情爆发的人都是从“烦心”开始30秒以内爆发的。

为了让这30秒过去，确定一个你自己独有的“送给自己的信号”吧。比如，“右手握住左手的拳”“揪耳垂”“深呼吸”等，什么都可以。为了将自己从幻想世界拉回到现实，求助于自己身体的方法很重要。通过确定自己的身体信号，形成能将意识拉回到现实的习惯。

感到烦心的你只是一个“冒牌货”。**30**秒就能恢复到真正的自己。

让“只用钱推不动的一代”动起来

现在，很多企业在导入“感谢卡”的做法。

日本航空、YAMATO运输、P&G、Oriental Land等有名的大企业都在积极地导入“感谢卡”，并将导入成果公布于众。

感谢卡就是“写有感谢言词的卡片”。目的是让包括上司、部下在内的员工交换感谢的心情，或者从顾客那里得到的各种表扬词，以此保持员工对于工作的积极动力。

我现在也会在演讲会的最后请听讲者写留言。在很多人参加的演讲会上开始演讲之前，我会感到紧张，总有想逃回来的想法。但是，如果有人对我说“今天来了真的太好了”这样一句话，就有信心站在演讲台上了。

如果你需要管理部下的话，请将感谢卡好好地用起来。这是因为在今后的时代里感谢卡可以成为一个有用的武器。

前几天，我在某个大型零部件厂家对新来的员工进行了培训。当天的题目是“自我管理”。

在年轻劳动人口急剧减少的时代，不希望因为一些不足挂齿的事情使优秀的年轻人灰心。我在那里谈了“如何给自己奖赏很重要吗？”的话题。在休息时有几位新员工向我提问题了。

“说到奖赏，没有特别想要的东西怎么办？”

原来他们是这样的啊。我深切感受到现在的年轻人和我们那一代是

不同的。我在年轻的时候（现在的管理人员也应该和我差不多），想比别人多赚钱，想比别人车更好，想比别人穿更好的衣服，想比别人受欢迎……不断地会有自己“想要的东西”。

现在的年轻人认为只要有能生活的钱就足够了。但是尽管这么说，他们并不是满足于过下等生活，或是甘愿放弃人生。这个零部件公司是上市公司，这些年轻人都是毕业于名牌大学的精英，就是这些人认为“没有他们想要的东西”。

为了能让这一代人自发地动起来，作为管理人员应该怎么做好呢？

说起来，因为他们对金钱没多大兴趣，所以“再进一步努力会增加工资”“再进一步努力可以升职”这一类的激励方法对他们不太适用。“再进一步努力就会得到认可”的说法听起来和上面的说法差不多，但不要忘记他们是希望现在的自己能够得到认可。

不管对多么小的事情，比如像“笑脸真好”“打招呼心情好”“电话的拿法很好”“率先去做了大家都讨厌的事情”等，如果管理人员对这些进行了表扬，表达了感谢，部下就会再去做“下一步”。

这个时候，使用感谢卡的好处是拿到卡后，就要考虑“所写的内容”，不是因为“他做了好的事情，要感谢一下他”，而是立足于“他应该正在做某种我应该感谢的事情”这样一个前提，由此自然看部下的眼光也会随之改变。

感谢还有一个优点是几乎不用花钱。感谢卡可以从外面购买，也可以手工制作。如果是使用废纸的话，一分钱都不用花。如果这样可以让部下提高积极性的话，管理人员简直就像在印钞了。

从某种意义上讲，让“用钱推不动的一代”动起来是很难的。但是，管理人员只要有一个想法，就能够让他们动起来，也可以说管理人员是很幸运的。

有趣的时代到来了，将感谢卡好好用起来吧。

让“用金钱推不动的一代”动起来的是零成本的感谢卡。

培养“战胜困难的力量”

最近经常听到一些主管“觉得灰心”的感慨。这种情况在以前是不常见的。但是，在雷曼事件后经济长时间不景气的情况下，感到绝望的企业职员在全世界范围内不断出现。在日本，20多岁、30多岁本来应该充满希望的一代人中，自杀率比以前增多了。

在当今社会中，抑郁症等心理疾病已经完全不是什么特殊疾病了。在你的部下和你本人身上都很有可能发生。

作为你的部下，不管他有多大的能力，如果没有管理好自己的心理健康，就很难成长。如果你本人对自己的心理健康管理不好的话，将很难做好对部下的培养。

现在，在职场上，“精神自愈能力”这个词正在受到全世界的关注。所谓“精神自愈能力”，你也可以把它理解成是“战胜困难的力量”。

全球化、多元化正在推进，我们所置身的商务环境，处于不能预测的变化之中。也可能昨天之前被大力推荐的东西，今天就完全行不通了。

如果将这些设想到你和部下的工作中，像公司方针完全变了，与交易商的合同突然告吹了，自己的职位被某个人取代了等（这样的事情随时都有可能发生），你和你的部下不断地被置于这样的压力中。

在这种情况下，不应该感到绝望，而是不管在什么状况中，都要朝着好的方面看，心中要有能够采取积极行动的“柔软的坚强”。为此，就需要了解维护心理健康的简单方法。

人类在遇到困难的情况时，植物性神经就会紊乱，不能进行身心的调节。交感神经受到异常刺激，由于不安、生气和紧张，血会涌到头上，就不能进行正确的判断，进一步陷入负面情绪的螺旋上升，将事态带往更差的方向。

遇到困难的状况时，重要的是“采取克服困难的行动”。将精力集中于眼前的问题上，但是，如果处于心理亢奋状态，思路就会被拉到没用的地方。

- “到底是谁的责任使事情变成这样的呢？”
- “是不是会发生更加讨厌的事情啊，怎么办才好？”

你应该做的是，冷静地将自己和部下从那种精神状态中带出来。即使是部下做错了，也不能拿出毅力论的说法，最先要做的是正确地调整身心。

比如，有意识地反复进行深呼吸是一种不错的方法。重复从鼻子吸气，使肚子鼓起来，再慢慢把气吐出去的腹式呼吸法，副交感神经就会处于优势。也就是说，用武力的强制性方法使人从兴奋导致的交感神经活跃状态转换到松弛状态。

放松下来后，再观察一下当时的状况，就不会被错误的思路所左右，就会明白要做什么。

为了能够保持你和部下的精神自愈能力，平常请积极导入呼吸法等方法。在部下快要进入心理恐慌状态时，首先要让他平静，然后教给他解决问题应该采取的行动。

在日本，上司及其部下都具备自愈能力，将这种能力进一步扩展吧。

上司和部下如果能够共享走出心理恐慌的方法，就是最强大的。

如果有害怕挑战的部下

“现在的年轻人缺少挑战困难的愿望”，在很多日本企业都可以听到领导们的这种叹息。

的确，我所看到的也是在年轻人那里感觉不到上一代人那样的气势。但是，不是他们的能力低下，他们是优秀的，只是他们似乎害怕对自己的能力进行检验。

这里面也有当今时代带来的影响。以前，人在年轻时失败是理所当然的，本人、上司和企业对这一点都能接受。因此，可以一边重复痛苦的失败，一边成长起来。但是，现在的企业没有这种环境了。

再加上年轻人本身也很强烈地害怕失败。他们从孩子时期开始，就是在“不失败”的爱护中长大的。因此，在工作上他们也不希望有失败的可能。

但是，这样一来他们会萎缩，也会在成长中遇到障碍，这一点是肯定的。

怎样使害怕失败的他们有挑战的勇气呢。

为此，需要提高他们的“自我效能感”。

所谓“自我效能感”，是认为事情“能够做到”的自我认知。我自己对于非常紧迫的交稿日期，有时也会没有根据地感觉到“能做到”，这种时候就真的做到了。

反过来，感觉到“可能做不到”的时候，人就会萎缩，一般就真的做不到了。你是不是也有过这种经验。

现在的年轻人，被“也许做不到”这样的消极心情所支配，因此，既不能挑战，在自己的尝试失败以后，更会丧失信心。将部下从这样的负面循环中解救出来是上司的职责。

那么，要想提高“自我效能感”需要什么呢？有四个方面的要素。

1. 自己的成功体验

过去同样的事情或相似的事情很好地完成了，如果有这样的体验，就可以以“这次也可以成功”的心情积极行动。但是，现实情况是年轻人还没有多少成功体验的积累。

2. 代替性体验

看到自己以外的人很好地完成了某些事，因此觉得“这样的话我也可以做到”。若不是比自己优秀的人做到了，而是和自己相同程度或比自己差的人做到了的话，这种想法就比较强烈。

3. 语言说服

让周围的人说“要是你的话肯定能做到”。即使部下本人没有多少自信，但如果上司说“你肯定可以做到”，部下的自我效能感就会提高。

4. 心理状态

因为有成就感而心情很好的状态。如果处在情绪很好的状态下，就

不会害怕挑战。反之，如果心情不好的话，当然就没有自信。

这四个要素中，第一个“自己的成功经验”和第四个“心理状态”是联动的。如果获得了某种成功，就会有成就感，自我效能感会更高。

为此，上司应该做的是让部下积累起小的成功体验。让他去做做不到的事情，然后训斥“你做不到吗”这一类的做法是最差的。

对于第二个替代性体验，可以让他们看看其他部下做到了的状态。但是，不能采取“他都能做到，你怎么样”的试探性态度，必须引导他“你也一样能做到”。

这种时候，好好用一下第三个“语言说服”吧。语言说服这个要素也可单独不断地使用，部下相信上司说的“你肯定可以做到”从而做起来的话，就真的可以做到。这样做不光会让部下产生很大的自信，也能使他对上司产生信赖。

将因为“也许做不到”而退缩的部下，改变成“可以做到”的人。

[1] 宽松世代，是指日本1987 年之后出生的一代人。这代人就学时期主要受到2002 年开始推行的“宽松教育”的影响。宽松教育旨在培养学生的思维能力和知识运用能力，教育大纲中将学生必须掌握的内容减少了三成，统一实行五日制学校周，减轻了学生的负担。——译者注

第3章 能干的科长怎么做

你在推进工作和培养部下的过程中，应该将“模棱两可”彻底排除出去。在商务场合，有很多失败都是由于模棱两可的判断引起的。自己认为传达了的内容实际上并没有传达过去。尽管确认过了，但是却错了。人们重复着这样的错误做法，却不去改变模棱两可的行为模式，结果是依然没有找到问题的本质。

这就意味着“退化”。每天在模棱两可的判断中工作的话，你就一定会退化下去。如果没有觉察到这个事实还努力对部下进行指导的话，就会因为“进展不好”感到伤心。如果你在一个语言完全不通的国家，肚子饿了你会怎么办呢？这时如果有面包屋，你就会进去，看一下产品上带的价格标签，应该会计算一下你所带的钱能买多少食物，用手指向想买的面包，对于想买的数量会竖起手指来表示。因为这是确定性的传达方

法。

如果只是微笑着在面包店内等待的话，不会有人把我们想要的面包给我们。工作也是同样，对于用语言很难沟通的部下，不能总是用自己理解的语言来沟通。选择应该最优先传达的内容，找到能将这些内容切实传达过去的方法。

部下的行动体现你的价值

你即使只有一名部下，对于这个部下来讲你就是一个出色的领导。经营者是企业的领导，主管是某小组的领导。企业里会有各种不同的领导，在成长型组织里一定会有能力强的中层领导。

特别是在日本企业，认为作为中层领导的主管的行为左右着公司的命运也不为过。经营者看大局，很难深入到现场。现场的中层领导具体承担着实现公司目标的任务。

那么，优秀的中层领导是怎样的呢？

美国有一本著名的畅销书《Measure of Leader》，书中描述了对于领导能力的计量方法。

这本书里说明了计量领导能力最好的方法是“计量部下的行动”。书中还写了这样的内容：“自己说自己优秀的领导，实际上是因为没见到过优秀的人。”

也就是说，即使不说自己优秀，看一看部下，对于这个领导是否优秀就会一目了然，部下是你的一面镜子。

作为中层领导的主管，有必要客观地观察一下自己的部下。

- 你的部下在采取什么样的行动？

- 是否在做着实现公司目标的行为？

如果认为“不，他们和我们不同，还是经验很少的部下。这样要求他们，他们也做不到”的话，那么这个领导也可能和部下一样没有为公司做贡献。“部下不行，但是自己是公司不能离开的存在”，这种认识只不过是一种幻想。

部下是根据领导的指示行动的。因此，给部下发出正确的指示，让部下参加到实现公司目标的事业中，让部下出成绩，这才是你的使命。你是否完成了这个使命，是通过部下来评价的。

但是，就像部下不能选择上司一样，上司也不能选择部下。从你的角度看，有时也会苦恼“如何让这个部下为公司做贡献”。

为了让部下做出成绩，你必须和他们正面相对。这里面既需要爱，当然有时也需要严厉。

在某食品零售企业，1名25岁的现场销售人员根据个人判断对于特定顾客的多次退货要求进行了应对，由此产生了问题。

这个销售人员错误理解了公司口号中“顾客第一”的意义，将顾客放在第一位考虑。通过这种做法提高顾客对企业的评价，只有与提升企业业绩联系在一起才有意义，而不是说为了顾客的利益，可以不顾及公司的损失。

关于“员工满意度”也是一样的。公司期待的是，通过提高员工满意度来提高生产效率，而不是只想做一个“令人快乐的企业”。

必须让部下看清商务的本质是什么，再进一步，就是要让他们从经营者的角度看问题。

现在的主管和部下，都有可能在不久的将来站到更高的立场，进入公司的中枢位置。

因此，从现在开始，他们就要培养站在更高立场看问题的能力。你作为主管，如果能以部门经理的眼光去行动，你的部下就会以你现在的眼光去行动。

主管以部门经理的眼光行动的话，部下就会以主管的眼光去行动。

在“人手不足的时代”怎样培养人才

不管企业规模大小，我在和经营者及上层管理人员谈话时，听到的都是“想培养出能够创出新业务的人才”。

今后日本国内人口会一直减少下去。因为顾客减少了，可以预见，

如果只是重复提供现有的产品和服务，公司业绩就会变差。他们说即使现在业绩不错，想想5年后、10年后的情况，就感到很可怕。

但是，要培养能够预见时代需求、创出新业务的人才，不是一件简单的事。人才培养不是马上能出来结果的，而是需要5年左右的长期计划。

具体说来，就是按照公司发展目标，为被培养的人设定将来的目标，给他们提供各种各样的成长机会，让他们接受对现在的工作没有直接贡献的业务研修，还需要把他们送往海外。而且，这种做法需要长时间反复进行。也就是说，公司需要付出很大的成本。

这种情况下，有这种机会的人的自我管理非常重要。在不和业绩挂钩的状况下，长时间不迷失公司目标和自己的目标，不断提高自己的能力，自我管理能力低的人是做不到这些的。

如果被培养的人没能成长起来，公司所支付的成本都会化为泡影，当然，对于他本人来说，也是一种时间的浪费。

因此，不管是为了企业还是为了本人，年轻人提高自我管理的能力都已经成为一个很紧迫的课题。但是，有很多人并没有感觉到“紧迫”。与企业情况无关，所有工作都可以嵌入纵轴为重要性、横轴为紧急程度的矩阵中。这个矩阵被分成以下四个领域。

①重要且紧急；

②不重要但紧急；

③重要但不紧急；

④不重要也不紧急。

人才培养被包含在③重要但不紧急工作中。当然，让自己成长、维持身心健康的自我管理也包括在这里面。这是关乎公司存亡的重要工作，但是，因为不紧急所以并没有被认真对待。

但是，这里的不紧急是指“现在这一瞬间不马上开始做也不要紧”，而不是指“明天不做也没关系”。实际上，虽然这是必须马上就要开始动手做的重要工作，但还是会被放在①重要且紧急和②不重要但紧急的工

作之后。而且，①和②的工作有很多，因此，③会被一直搁置在那里。

如果你的工作一直被处理索赔这类突发事件所左右的话，不管过去多少时间，你自己也不会得到成长，也不能培养好你的部下。

到了5年以后，发现“新业务一件也没能做出”时，再着手已经来不及了。人才培养不是马上就能出来结果的，只能习惯性地去做才能做好。

- 每天读10页专业书。
- 每周周末进行个别沟通。
- 每月出席两次研讨会，并归纳成报告书。

像这样累积起来，5年后就能显现出结果。

今天一天跑两公里的人和今天一天吃了两个蛋糕的人，明天的健康状况不会有任何差距，但是，这种行为持续5年，差别就很明确了。

运用动机附加条件的确认、小目标的设定等行为科学管理方法，将人才培养这个重要工作形成习惯吧！

不能逃避的工作是什么？将工作进行明确分类，随时关注。

让部下“辞职”的人的共同点

这是从参加我的研讨会的1名40多岁管理人员那里听到的真实故事。他的名字假定为T主管。

T主管在大型消费品厂家的企划部门工作，手下有4名部下。本来他这个部门还有可能负责更多的业务，但因为这两年里有3个年轻部下辞职了，所以就只能负责现在这些工作了。其中，对于3个月前辞职的25岁的小K，T主管如今心里依然有一些阴影。

对于进入公司第3个年头的小K，T主管期待他能够独立推进一项承担责任的工作，T主管想“在现阶段给他指出来一些小错误”，在如何写作向公司高层提交的报告书等方面对小K进行了细致的指导。之所以这么做，是因为T主管想按照“不用自己说什么，部下都可以做到”的方式

对他进行培养。但是，不管T主管怎么说，小K都重复同样的错误，因此，T主管没多想就说出了这样的话。

“你到底在想什么呀，上次也是这样，不都反复说过了，还想干吗？”

于是，小K一言不发，静静地哭了起来。感到很吃惊的T主管说：“今天就这样吧，明天再谈吧。”让小K回去了。但是，到了明天，小K并没有来谈。从第二天起，小K就不到公司来了，他离职了。

T主管并没有大声斥责他，只不过是想着“为了小K好”而给他提了个醒。但是，小K好像认为自己“人格被否定了”。

现在的年轻人表现出的反应是T主管和我这一代人所无法想象的。但是，现在不是对这件事情叹息的时候。不管怎么说，管理人员应该做到不让他们辞职。

现在中小企业就不用说了，就像T主管工作的大企业，如何确保有足够的人才也已经成为一个大课题。也有企业考虑“如果人手不足的话，可以使用外国人”，这种做法比较简单，有些就招聘了外国人，但不断有企业因为这种做法而失败。

尽管重视全球化、差异化，但是如何不让日本员工辞职而对他们进行培养，可以说是企业能否存续的关键。

在日本国土交通省发布的“我国总人口的长期变迁”这份资料中，人口的高峰期是2006年，距今已经过去10年了。

令人感到恐惧的是，人口不是从高峰期缓慢减少的，而是按照很陡的曲线急剧减少的。这份报告指出，到2100年日本人口可能会减少到5000万人。

日本已经绝对进入“人手不足”的时代，陷入一种“必须马上改变思路，否则就来不及”的状况。

首先应该注意到，现在20多岁的人和管理人员这代人对于“报酬”的要求不同。

对于管理人员这代人而言，工作报酬第一位的是“金钱”。成就感也

很重要，但是要在得到金钱的基础上才会考虑。

但是，对于现在20多岁的这一代人而言，“被认可”和“金钱”具有同样的价值。因为T主管的一句话小K就辞职了，也是因为小K感到不被认可。

想一想他们这代人，从某种意义上来讲是属于高层次生物。不受物质欲望驱使，因此，在马斯洛需求层次中，可以说处于比管理人员还高一个层次的阶段。

管理人员应该马上改变想法，不应把年轻部下想成“抗压弱，难用好”的人，而是要认识到他们“率真，即使不使用钱也会动起来”。

在此基础上，使用感谢卡等方法真诚地对他们表示感谢，依靠这些做法就会改变与他们的关系。

部下不是弱，而是层次高，要给予他们所追求的“认可”。

用数字进行“具体指示”最有效

对你而言，什么时候能够实际感觉到“部下成长了”呢？

- “不知不觉中能够胜任重要工作了，我感到很吃惊。”
- “他一个人就能把我没说的都做了。”

如果是这种情况的话，你作为上司就不能只是单纯地感到高兴了。

在他们成长的过程中，你也许没有参与进去。实际上部下的成长都是逐渐累积，让上司吃惊的戏剧性急速成长几乎是不存在的。如果这样期望就是不负责任的上司。

“大变身”的人的确是存在的，但即使这样，也是一些眼睛看不到的小成长累积起来的，直到某一天，这些变化可以清楚地显现出来，而绝对不是突然出现的。

那么，为了让部下累积这些小的成长，应该怎么做呢？要做到这些，只有靠小事情的累积。主管要对这些小事情要发出具体而明确的指示，还要尽量将这些小事情分解成更小的行动指示给部下。

比如说，对苦恼于提高销售业绩的部下，想要给他提供成长的机会，只是说“努力吧”之类鼓劲的话毫无意义。上司要搞清楚部下在哪个地方出了问题。根据需要，有时候上司要和部下一起进行现场模拟，找出问题所在。

这样做了以后，如果是谈话方面有问题，可以具体教给部下怎样引出话题以及实际的说词，还要告诉他声音的大小和视线的位置。

如果因为在此之前这个部下给顾客留下初次印象不好而不能顺利推进工作的话，要从头发的整理到领带的结法等方面进行具体指教。

有很多上司错误地认为“让他按自己喜欢的方式去做就会成长”。这种方法只适用于非常少的一部分本来就很优秀的部下。有80%的部下，让他模仿优秀的人（也就是上司）才能成长。

“放手让你干了，你就按自己喜欢的方式去干吧！”说这种话的上司看上去很有风度，他们自认为正因为自己器量大，才能给部下发出这样的指示。但是，这是一个很大的错觉。真正器量大的人不会在意别人是否认为自己器量大，别人怎么看自己并不重要，重要的是部下能否得到成长，这样想的上司才真正是器量大的人。

为了促进部下的成长，上司必须说“细节”。但是，这和碎嘴子似地找部下的错绝对不同，而是为了让部下更容易理解，给部下发出具体详细的指示。

为此，最好要有意识地使用“数字”。不说“早点提交”，而是说“今天3点之前提交”。不说“要多访问顾客”，而是说“1天访问5个顾客”。不说“每天读书”，而是说“每天读30分钟书”。而且，部下做到这些以后，要立刻进行表扬，加以认可。

即使部下提交的资料中有不完善的地方，即使访问了顾客但是没有签约，但是，对于指示采取了行动本身就是件好事情。如果对此说出类似于下面的话，“这是什么呀，这个资料，完全不行”“什么时候可以签约”，而先将否定的反应反馈给部下的话，这种好的行动就无法持续下去。

部下不是一下子就能成长的。要让他们将好的行动持续下去，最终产生结果，有了结果部下就有了自信，就会再进一步自发性地采取行

动。

将部下引导到这个程度是上司的职责，这一点要铭记在心。

以有风度作为目标的做法只是自我满足，部下满意的是仔细教给自己方法的上司。

通过案例学习提高“解决问题能力”

上司对部下的成长期望各种各样，像“希望提高沟通能力”，或者“希望锻炼一下创新的能力”之类。

对于自己培养的部下，很多上司希望他们有“有解决问题的能力”。在工作现场，每天都会产生新的问题，如果没有应对这些问题的能力，就会感到工作很难做。

应用能力也常被提起。

某厂家的管理人员叹息道：“我的部下不能从一次失败中学到很多的东西，没有应用能力。”

但是，“应用能力”是在期待怎样的效果时使用的呢？如果是指不管发生任何事情，部下都根据自己的判断解决问题，那么部下有“应用能力”就有点危险。

上司对部下所要求的解决问题的能力，不是指部下擅自去行动，而是指不管遇到任何问题，都采取上司所希望的方法去解决。要想做到这点，上司最好让部下看看自己经历过的对很多问题的解决案例。

上司必须让部下掌握的技能实际上有3种。很多上司将这3种内容混为一谈。

第一个技能是“运动技能”，就像字面意思一样，是指肢体的动作。

在工厂生产或包装产品时，上司要将肢体的动作亲自示范给部下看，对部下进行指导，直到他们能够做出同样正确的动作。如果做不到这一步，就很有可能生产出不良产品或者发生事故。

在教部下运动技能时，重要的是要让部下从简单的事情做起，不能

一开始就让他做很难的事情，从而有不好的失败体验。否则部下就很有可能萎缩，肢体动作就做不好了。

第二种技能是“态度技能”，也就是作为社会人的行为方式。

就像“打招呼”“整理装束”这样的看上去很基础的内容，如果不提供明确的基准，部下也很难做准确。

在教部下态度技能时，说“你的态度不好”是不行的。因为这样，部下会感觉到人格受到了否定，会将自己的心关闭起来。

最难教的是“认知技能”。认知是人脑子里面的技能，要想证实部下是否真正理解了某件事是很困难的。

认知技能进一步细分，可以分成“记”“说写”“解决问题”这3个领域。

关于“记”，每个人从学生时代开始，都有适合自己的记忆法。因此，让部下按照自己擅长的方法去“记”就可以，不需要上司教。

那么，“说写”是怎样的情况呢？像和交易方及顾客的谈话、报告书和报价单等，这类东西最好是沿用上司使用过而且成功了的范例。

“在销售成交时我有一定会说的台词……”“你是不是应该把我拿到合同时的报价单复印一下”，如果能像这样采取和上司相同的行动就可以了。

做到了这个程度，如何“解决问题”就很明确了，就是将以前发生过的问题和解决这些问题的案例尽可能多地让部下学习。比较一下学习过3个案例的部下和学习过100个案例的部下，后者解决问题的能力要高很多。这也是理所当然的。

很多部下学习过的案例可能都太少。上司只教给过他们3个案例，却要求他们去处理10个问题。这样对部下胡乱要求是不行的。

为了部下的成长，将原来自己所讨厌的经验充分利用起来吧。

部下能从上司的失败中学到很多

你对自己的部下说过多少自己失败的经历？

只把出色的成功故事讲给部下听，是不是忘了让他们听一听你失败的故事呢？

有的上司有下面这些担心：

- “把自己失败的故事讲给部下听的话，他们会不会看轻我呢？”

- “从部下的成长角度看，如果讲失败的故事，会不会反过来会影响他们的成长呢？”

但是，这是把意思理解反了。

当然，部下会崇拜能干的上司。与总是失败、无精打采的上司相比，部下会希望自己能够在卓有成效的上司手下工作。但是，与此同时，他们也知道，永远成功的人是不存在的。因此，对于只会谈自己成功故事的上司，他们会觉得上司在哪个地方说谎了。

另外，对于把曾经的失败经历讲给自己听的上司，部下会感觉到上司信任他们。他们也会认为上司是“器量大的人”。讲自己失败的故事，一点也不会把部下对你的评价拉低。

更重要的是，对于很难取得自己预想成果的部下而言，让他们知道“任何人都会失败”是重要的。很多部下比你想象的要脆弱，一点小事就会使他们心情波动。即使满怀希望地行动着，他们对自己的工作依然不自信。

现在出色地履行主管职责的你，刚参加工作时，应该也做过很多让上司批评的事情。正因为有了这些经历，才有了现在的你。

但是，你要是不把自己失败的故事讲给部下听，部下就不知道你当时的情况。因此，如果他们失败，就会留下负面影响，他们很可能会想，很难成为像你那样的人。

对他们而言，失败是令人恐惧的事情。他们这一代人从孩子时期，就被家长保护着不失败，学校教育中也没有让他们品尝过挫折。

实际上你对你的部下大概也有这样的感觉吧：

- “什么呀，到底是没有好胜心，还是胆怯……”

- “再大胆一点就好了，稍有成绩就停止不前了。”

但是，他们之所以成为现在这样，也许是害怕失败而萎缩所造成的。你有必要用自己的经验，教给部下“失败是什么”“怎样从失败中吸取经验教训”。

在你这一代之前，萎缩是不允许的。那时的上司根本就不会教给你怎么工作，会直接不讲理地说“快干”之类的话，很多公司是靠毅力来运转的。

在那个年代，新进来的人不管怎样做都会失败，而且会被不讲理地训斥。即使在这样的情况下，他们也不顾一切地去工作。在这个过程中，他们也有了对失败的抵抗力。

但是，现在毅力论已经行不通了。你也很清楚这一点。因此，就不要对部下提出过分的要求，在培养过程中，要爱护他们。但是，这样做，部下就失去了和“失败”接触的机会。

当然，我不是说“因此就要恢复使用毅力论”。我想说的是“因此，上司才要将自己宝贵的失败经验和部下共享”。

现今培养部下时，不管任何事情，上司说出“随便学吧”“看上司的背影”这类的话都行不通。

将失败认真地告诉部下，这看上去绕远了，但是，却也是真正让部下成长的道路。

说出失败的故事不丢脸，在部下看来，是上司增加信任的有风度的行为。

用过程而不是用结果进行评价

有一段时间，有一个词汇在企业的人事评价方面被频繁使用，即能力胜任素质（competency）。这个词汇现在销声匿迹了。能力胜任素质直译过来就是能力和适应性，被理解为“业绩好的人的行为特性”。

但是，在能力胜任素质评价的发源地美国，这个词已经过时了。这是因为决定能力胜任素质的“行为特性”非常暧昧，没有在真正意义上聚

焦于行为，不能与客观的评价挂钩。

例如，作为希望员工拥有的素质，在能力胜任素质中，经常用到“具有引领团队的领导能力”“可以提出独创性的提案”“可以积极进行沟通”这一类的表述。的确，业绩优秀的人应该兼备这些素质。但是，这些到底是一些什么内容，没有落实到具体行为，不同评价人员的解释会有很大不同。

实际上，现场部下们的感觉是“和A系长相比，B系长更能正确地指导我们”，但是主管会评价“和老实的B相比，体育会系[1]的A有领导能力”。这种情况很常见。

这样一来，主管“对B系长的评价是根据什么标准来的，很难理解”，这就会在员工之间产生不公平的感觉。“自己没有被公正地评价”这种想法对于员工而言是不能忍受的，经常有人因此离开公司。

因此，上司就会不由自主地采用“以结果来评价”的方法，单纯根据销售数字决定涨工资、奖金、升职。

但是，这种做法看上去似乎很公平，其实不然。即使都是销售同一产品，由于销售人员所负责地区的情况不同，原本条件就不一样，不能不加区别地进行比较。在某个地区以高销售额而自豪的人，调到其他地区后，可能销售额不到原来的一半，这种事情时有发生。

当然，对于取得了好结果的人，应该给予相应的评价。但是，不要忘记的是要对过程进行评价。

我们不可能一下子就站在山顶。

开始时连登山鞋的正确穿法都不知道，只是在山脚下徘徊。但是，经过了这种过程，最后才可以一点一点地登上山顶。

在工作过程中，如果采取了正确的行为，就能到达比现在还高的地方。如果采取了错误的行为，就会停留在比较低的水平上。也就是说，在过程中采取什么行为，就决定了在不远的将来取得什么样的结果。对过程进行评价，从提高员工水平的意义上来说是非常重要的。

成为主管以后，在遇到发奖金之类的情况时，要求对部下进行人事评价的情况和成为主管以前相比，增加了很多。在做评价时，你会对部

下的哪些地方进行判断呢？

会不会不由自主地给予和自己投缘的人过高评价，而对于难于沟通的部下，确定为“没有干劲”呢？

或者，有没有“为了避免发生上面的失误，而是只看数字”的现象呢？

如果只是根据结果评价的话，对业绩最好的员工的评价不会变，但是，如果他们离开团队的话，你就会陷入很大的窘境。

你应该牢牢盯住的是部下的行为，在部下采取了好的行为时，要给予好评，在没有采取好的行为时，可以提出适当的建议。

通过学习行为科学管理，可以聚焦于部下的“行为”，这样人事评价也会变得更加轻松。

所希望的过程总有一天会和所希望的结果相连，不好的过程总有一天会和不好的结果相连。

部下“知道该做什么”的机制

某日本汽车公司的美国工厂，在人事考评方面和日本总部一样，采用的是管理人员和每位员工进行面谈的制度。

去年被派去担任副厂长的U先生，负责和30名左右当地雇佣的直接部下进行面谈。

U先生用在日本总部使用的同样方法与部下进行面谈。具体内容就是对部下日常的工作态度表示感谢，并在此基础上提出进一步的期待，给他们提示合适的增资路线。

但是，U先生深切感觉到了这种在日本顺利推进的方法，在美国很难有效推进。如果对美国当地的部下说出“期待你更加努力”这样的活，很多情况下会引起反感，部下觉得“被期待的事情我都做到了”或“再超出这个范围的要求很奇怪”。

U先生的谈话极具日本式的暧昧，而当地部下所主张的依据是“job description”，也就是“职务描述”。“job description”，对于员工的职务

内容、责任、权限范围等详细地进行描述。员工据此工作。

日本的企业对于“job description”还不是很习惯，但在欧美和中国，这已经成为企业和员工之间非常重要的约定。在职务描述里面没有写入的内容，如果被要求“去做”，员工就会产生反感，这也是合乎逻辑的。

当然，日本式的经营也有好的方面，我也完全不认为什么都应该按照欧美方式去做，但是，日本企业应该更积极地、更快地导入“job description”。

对于导入“job description”，会有人担心，这样一来，就“不会再有人努力去做超出职务描述内容”的工作了。

实际上情况正好相反，日本企业对于“所要求的职务内容”不明确，就会造成更加努力工作的人不被认可，或只有投机取巧的人被重视的现象。

某餐饮连锁店的小时工资相对比较高，但是，打工的人员还是固定不住，该连锁店为此很苦恼。究其原因是有很多打工人员抱怨“本来应该是正式员工做的工作也推给我们，连这种工作责任都要我们负起来，真受不了”。

不仅是这家餐饮连锁店，日本很多企业的职务划分都很不清晰。部门经理、主管等职务划分的很明确，但是，像“谁做到什么程度”“谁承担什么样的责任”这些重要的内容却不明确。

因此，前面提到的U先生，没有出示任何凭据就说出了“期待你更加努力”的话。

如果有严谨的“job description”，员工就会据此完成自己被期待的工作，“进一步向上发展”也有了可能性。而且，更重要的是，公司的业务由于每位员工所做的工作很明确，经营层和管理人员的工作会更有成效。

我的理解就是可以将“job description”比喻成计算机的“OS（操作系统）”。

在管理现场，现在被积极提倡的“缩短工作时间”“育儿休假”等这些

改善工作环境的要素，说起来也不过就是“application（应用软件）”。

不管开发多好的“application（应用软件）”，如果没有“OS（操作系统）”的话，都转动不起来。因此需要首先做出“job description”这一“OS（操作系统）”，并使其可以正确运转。

部下没有像你所期待的那样做，是因为不了解你期待什么。

用图表让部下成长

行为科学管理不是依赖于少数优秀部下，而是提高80%部下水平的方法。

现在，所追求的是让60分的部下成长到70分，让30分的部下成长到40分，按照每个部下的实际情况，让所有部下得到成长，从而提高整个部门的业绩。

为此所需要的不是要让60分的部下和30分的部下竞争。因为这样会造成60分的部下骄傲自大，认为“自己很优秀”，30分的部下很自卑，认为自己“不行”，从而使这两类部下的成长都陷入僵局。

在销售类的工作中，往往会将部下的成绩做成一览表并进行排名。这种做法是想刺激部下的竞争心理，让他们互相勉励。但是，部下并不是游戏中的棋子，这种恶作剧似地煽动部下竞争心的手法，并不能达到上司的期望。

将部下的成长情况“可视化”是很重要的，为此，做出图表非常有效。但是，在做图表时，重要的并不是和别人进行比较，而是要做成针对每个人的“成长可视化”图表。

为此，在行为科学管理中，经常用到“累计图表”。

比如，假设有一个部下1月签了5份合同，2月签了两份合同，3月也签了两份合同。如果将这个结果做成“折线图”的话，就会得到一直向右下方倾斜下降的印象。

看到这个折线，作为上司的你也会不由得发牢骚：“1月还取得了5份合同，从2月开始就一直不顺利了。”员工本人也会因此丧失信心。但

是，一直往右上方走的曲线是不可能的，多么优秀的部下也做不到这一点。折线图可能会让优秀的部下也感到疲惫。

但是，如果使用累计图表的话，上面的数字就会一直增加而不会减少。

“1月取得了5份合同，2月和3月也都分别取得了两份合同，从图表可以看出，今年已经累计取得了9份合同了。”

像这样的图表能够让部下看到自己的成长。不过，在对企业整体业绩和以部门为单位的管理中，有的时候累积图表并不适用，但在推动部下的成长方面，累计图表比折线图更加有效。

“可视化”不仅可以使用于每个部下身上，在各种工作场合，都需要加以运用。因为很多情况下，如果不使用“可视化”的手法，有经验的上司能够看到变化，但是，部下就看不到。

经常会让部下感到不安的一点就是，自认为是在拼命工作，但不知道公司在评价自己时，是从哪个角度评价自己为公司做的贡献。作为上司，你要把工作的整体情况以及部下在整体中所做的工作有什么意义、现在他处于哪个阶段，都明确地标示出来。

这种情况下，经常使用表格和图进行标识，不使用“很努力了”“再稍微加把劲就完成了”这样的模糊言辞，而是通过图表明确地定位出部下的位置，这样可以使部下实际感受到自己正在朝着目标努力，看到自己在公司里存在的意义，持续提高部下的士气。

这样的图表不光是在部下培养方面有效，在你向公司汇报成绩时也很有效。

公司对你的要求是一方面要提高团队的业绩，一方面对部下进行切实的培养。你需要从负责现场工作兼管理工作的角度，向经营层进行各种准确的汇报。如果因为忙而汇报得很差，就会陷入被动，就会被斥责“你到底在干些什么呢？”

先发制人者必胜。使用图表进行明确而简洁的解释：“现在处于这样的状态。”就能让上司放下心来。

你能得到上司的信任，对部下的成长而言也是必需的。

让部下之间产生竞争的图表会让部下崩溃。不是把什么都“可视化”就一定好。

“数据”是最好的素材

• 抽烟会增加患肺癌的概率。

• 有代谢综合症的人容易得糖尿病。

• 摄取盐分多容易引起脑出血。

这些内容已被“流行病学调查”所证明。

所谓流行病学调查，就是从统计角度对于遗传和生活习惯等环境因子与疾病的关系趋势进行调查。流行病学调查要求对尽可能大的群体，进行10年、20年的长期追踪调查。其原因是若10个人中偶尔有1人符合，并不能分析成“有10%的人符合这个趋势”，但是，如果1万人中有1000人符合，就可以认为这个10%是可靠的。

一切事情都与之类似，数据越多，越可以得到正确的信息。

在行为科学管理中，要对行为进行计量和量化也是同样的理由。不是用“好好努力了”“比昨天好了”这样模糊的表述，而是使用像“访问客户5次”“昨天卖了两个，今天卖了4个”这样的数据表述，提高信息的精确度。根据这些数据，可以采取与成果相连的行为。

希望你也对自己和部下的日常行为进行计量，将记录留下来。

这看上去是一件小事情，但是，这种做法累积起来，就成为支撑你行为的重要“依据”。

有了“将〇〇重复××次，就可以得到△△这样的结果”的依据，你就会变得很有底气。而且，这也将成为培养部下的好教材。

在日常生活的各个方面，养成留下数据的习惯，都会对你有很大的帮助。

有一位39岁的管理人员，在每次去运动俱乐部的时候，都将当天器械训练的内容和次数记录下来。

他从孩童时期开始，运动方面就比较差，因此也没有“锻炼自己的身体”这样的想法。对于自己胖乎乎的体型，也觉得死心了，认为“没有什么办法”。但是，在被恋人邀请不情愿地加入了运动俱乐部后，发生了连自己都吃惊的变化。

因为他对运动一知半解，所以就忠实地按照教练所教的肌肉力量训练方法实施训练。而且，在持续进行训练的过程中，他的身体真的开始变得紧绷，还有了肌肉。

他从事人事工作，与做销售工作的同事相比，实际感觉自己的工作难出成果。或许也和这个因素有关，他平常总感觉“不舒畅”。

但是，开始锻炼以后，他至少在肌肉训练方面实际感觉到了“做了就会有变化”，由此有了很大的成就感。

我们生活中的所有事情，也包括工作在内，都会显示出做了就有做了的结果，没做就有没做的结果。在统计“做了的结果”和“没做的结果”时，以1天为单位统计的话，很难看出变化。

比如，1个人1天只移动1厘米的话，谁看上去都不会像是“往前移动了”。1厘米无法让人得到成就感，还会令人觉得麻烦而不行动。但是，如果不厌其烦地持续1年的话，大约能向前移动3.5米左右，由此就会看出和一直没移动过的人之间的明显差别。

支撑这种“不显眼过程”的，有其他人的支援，有小目标的设定等要素，可以信任的“自己记录下的数据”也是其中的重要内容。

将“今天也前进了1厘米”记录下来，是告诉自己努力的结果，并和自己约定要持续下去。

当然，如果记录下“今天没有做”的话，就会很快认识到出不来结果，也就不会辩解了。

你和部下在任何情况下都要使用正确的数据。

想真正成长的话，要依靠可以信任的数据，而不是模糊的想法。

“贯彻”就是要“计量”

听说年销售额超过20兆亿日元的丰田汽车，买一只100日元的圆珠笔都需要传签请示书。经营活动本来就应该这样做，但做的这么彻底的企业很少见。

最近，我有机会和大企业45岁到60多岁的老资格员工进行对话。他们异口同声地说："要将理所当然的事情贯彻始终。"这很重要。

仪容整洁、遵守时间、看着对方的眼睛打招呼、勤快地访问顾客、站在顾客的立场考虑问题、及时"报告联络商量"[2]，爱惜备品。他们说这样理所应当的事情"果然很重要"。

实际上，以丰田为代表的这样彻底贯彻企业的基本要求的公司是在成长的。那么，为了彻底贯彻应该怎么做好呢？究竟彻底贯彻是什么呢？

在行为科学管理中，认为彻底贯彻就是"计量"。

在我以前做顾问的企业中，有位管理人员抱怨说"部下的工作太慢"。也就是不管怎么指导他"快点做"，他都做不到。

于是，我就问了这位管理人员："那么你所要求的快是指几分钟？"

对我的这个问题，他的答复是"也并不是那么具体的……"但是，如果不是将明确的数据指示给部下的话，部下就搞不明白。时间和进度无法量化，就肯定会出现上面的问题。

这位管理人员所需要做的，是将希望部下用几分钟做多少量的工作，具体指示给他。在此基础上，让他使用智能手机的计时功能等方法，计量实际所花费的时间。

计量以后，他就会真正明白"和上司所希望的时间相比，多花了多长时间"。像这样边计量，边工作，持续两周后，就可以根据自己的感觉，很好地分配时间，因此工作就可以做的很快。

同样，对于销售业绩不好的部下，将理想的销售额量化，让部下照着去做，并让他们去计量。

如果量化内容是部下"打给顾客的电话1天最少10次"，就计量电话次数。

如果打到了10次以上，至少在电话次数方面得到了贯彻。

如果只打了7次，就要检查为什么还缺3次。如果不是本人偷懒，而是由于杂务过多而抽不出时间等原因，致使不能打电话，就要对这些情况加以注意，并进行修正，从而进行彻底贯彻。

“彻底考虑一下”这一类说法要不得，没有比这更模糊的指示了。

考虑问题的时候，对各种观点也要进行量化，就像调查问卷那样，“很好”打5分，“较好”打4分，“一般”打3分，“比较差”打2分，“差”打1分，根据不同程度，边打分边思考。

比如在考虑“这个产品企划真的能让消费者接受吗”这个问题时，不是只评价“应该符合时代潮流”“应该有很强的需求”等抽象内容，而是从像“价格”“颜色”“重量”“方便性”“命名”这些方面去分解，进行打分。

考虑销售手法、沟通方式、人生目标时，如果都能像这样量化的话，思考就会深入得多。

为了彻底贯彻你和部下的工作，请更多地采用“计量”。

没能力的上司使用形容词，有能力的上司使用数字。

将“公平度”和“标准化”挂钩

不管IT化如何推进，开展工作时都不能无视“人际关系”。

像销售这种和顾客打交道的工作就不用说了，就连在工厂生产线从事生产制造的工作，也不可能没有任何人的协助，自己一个人就能完成。因此，在任何时代，人际关系都是工作中占前几位的烦恼原因。

不过，以前很多烦恼是“不知道与爱挑剔的上司怎样相处”，最近因“不知道怎样指导外星人一样的部下”而烦恼的上司增多了。对于管理人员而言，不能用以前上司对待自己的方法，对待现在自己的部下。

在大型商场负责服装类产品销售楼层的A先生，有4名部下。这些部下全都是20多岁的年轻人。和40多岁的自己相比，A先生明显感觉到了他们和自己的不同。部下都很有个性，和A先生的接触方法也各不相同。

小B自来熟，各种事情都来和A先生说。小C是一名女部下，A先生感觉她不太热情、不干脆。也有可能因为是女性，所以不太擅长和A先生打交道。

小D不喜欢被人指使。如果A先生提出了某种建议，小D经常回答“但是……”

在这种状态下，A先生对于怎样对部下保持公平没有信心。坦率地说：“小B比较可爱。”如果A先生想问问年轻人的意见，就总是去问小B。但是，又担心这样会使自己和小C、小D的隔阂更深。

果然，后来A先生受到了部下的抗议：“希望能再稍微公平些。”A先生工作在销售第一线，从应对顾客到商品管理，都要依靠团队来完成。然而，部下说A先生分配工作有偏袒，希望他纠正这一点。

的确，A先生在分配工作时，票据整理方面的工作让小C做的多一些，产品展示让小D做的多一些。这样做的理由是小C工作仔细，数字出错少，小D品味比较好。但是，这样的安排却成为部下们不满意的原因。

就连自己喜爱的小B也加入了抗议，这对A先生打击很大。但是，经过认真考虑，A先生意识到可能是因为小B比较顺从，所以自己总是让他在身边帮忙。

公司对于管理人员所要求的是把宝贵的年轻人才培养得能独当一面。这种情况下，管理人员不能决定“这个部下就适合这样的工作”。

如果把“角色”确定下来的话，短时间内团队的工作也许会顺利推进，但是对于每个部下而言，却会感觉到“被剥夺了成长机会”。

因为管理人员也是人，当然会对部下有自己的喜好。但部下们对于公平度的重视，超出了上司的想象。

而且，在今后劳动人口急剧减少的时代，如何实施工作标准化成为一个重要课题。在年轻人不断辞职的状况下，很有必要把工作标准化，形成谁做都能做好的机制。

A先生因为没有做好标准化，在小C和小D突然离职时，工作所受到的损失，比小B离职时还要大。

采取这种用人方法，最终为难的还是管理人员自己。因此管理人员应让和标准化相挂钩的公平度发挥作用。

“这个部下适合这种工作”的想法是错误的，认识到这一点很重要。

和部下沟通的全部责任在于上司

如果问公司员工“现在的烦恼是什么”，占前几位回答的必定是“和上司关系搞不好”。如果问一下具体有怎样的不满，各种不满就会一个一个地被说出来。

- 没给自己一个合理的评价。
- 偏心，没平等地分配工作。
- 把不好做的工作推给别人，把功劳都拿走。
- 说的事情不停地变。
- 总是不高兴，老在生气。

他们说起这些来就没完没了。从上司的角度看，上司会认为“不是在开玩笑吧”，这是在工作，为什么要替他们考虑到这个程度。

但是，正因为是工作，上司才必须要和部下有良好的沟通。

如果对这些事情放置不管，上司和部下之间的隔阂就会加深，会朝着不好的方向发展下去。如果员工的凝聚力下降，离职率升高，结果为难的还是上司。

为了促进部下的成长，沟通就变得非常重要。

如果和部下沟通不畅的话，就不会知道部下遇到了什么困难。如果不了解部下的情况，就很难帮助他们成长。

另外，部下对自己信任并有好感的上司说的话，即使是很严厉的指导，也能认真地听进去。但是，如果是关系很僵的上司说的话就不会是这样了。可能只是回答“好的”，但实际上一点也不会按照上司所说的那样去做。这就不是部下能力的问题了，而是和部下的沟通出了问题。

为了让你的部下成长，作为上司试着去改变一下沟通方式吧。

之所以让你考虑这些问题，是因为部下不能选择上司。当然，上司也基本上不能选择部下，但是，上司握有部下的生杀大权，因此，有时部下们就会变得卑微或是感到不安，无法真正地对上司敞开心扉。

处于从容地位的上司要走近他们，那么对于“为什么要为他们做到这个程度”的想法要暂时贴上封条。

实际上和某个特定部下沟通不畅的上司，和这个部下的接触频度也会明显减少。但是，上司却认为“没有这回事”。

我在做企业咨询时若发现这种情况，会让上司计量和这名部下的接触频度。对于“打招呼了”“看见他了”“谈了工作”“谈了私人话题”“去吃饭了”等项目，列出这名部下和其他部下的对比清单，数一数与不同部下接触的频度。

这样做了后，上司就明白了和其他部下相比，与沟通不畅的部下之间的接触明显减少。这样，上司才能意识到或许正是自己的接触方法有问题。

那么，为了改善和部下的关系应该怎么做呢？要尽力增加接触次数。突然和部下去喝酒可能不容易办到，但是，可以先多做一些小的事情，比如见面后，说声“早上好”、擦肩而过的时候打个招呼“还好吧”、在电梯里遇见时说一说家里的话题等。

上司做了这些，部下的态度就会发生变化。没有了违和感，也可以去一起喝酒了，对工作的态度也会发生很大的变化。

没有不想和上司搞好关系的部下，也没有不想和部下搞好关系的上司。上司要掌握改善彼此关系的主导权。

没有必要苦恼于和部下的关系，只要打声招呼就可以。

[1] 体育会系：就是在上学的时候参加课外活动，一直做运动的一群人。日本的课外活动中，参加足球和棒球、剑道、柔道等所谓“运动部”的人才能够叫作“体育会系”。企业认为这些人具有重视长幼顺序、等级观念或精神力量的特征，愿意招聘和使用他们。——译者注

[2] 日文原文是“報連相”，是日企专门用语，表示及时报告、及时联络、及时商量的工作模式。——译者注

第4章 提升业绩的团队力打造方法

几乎所有的工作都不是一个人能够完成的。作为这个团队的领导，主管要营造出团队团结作战的环境。

为了搞好团队的团结协作，需要每个部下发挥出他们各自的作用。用足球比喻的话，守门员要守好门，中锋要接好球，前锋要射好门。

但是，出乎意料的是部下对于自己处于怎样的位置并不清楚。同时，对于在哪个位置要求如何行动也不清楚。在这样的状态下要求他们协作，是办不到的。

客观地看部下，具体告诉他们各自应做的事情，是主管的职责。

另一方面，不固定位置很重要。如果部下被固定在一个位置，就会觉得被剥夺了成长的机会。

固定部下的位置，对主管也不好。终身雇佣制度已经完全崩溃，今后你的部下会频繁地更换。这种情况下，必须避免的是由于缺少某个人使岗位弱化。

除了守门员以外的成员都是赛场成员。每个人不管配置在什么位置，团队协作工作也都能很好地运转。能否创造出这样的环境，正是考验主管能力的地方。

给“干劲”这个词打上封条

马上就要43岁的M先生，就职于某高级食材超市，他长期在东京郊区的大店里工作，1年前开始就任东京市中心小店的店长。因为小店到目前为止的业绩还不理想，他想在年末挽回过来。这样想是因为他预计出于地段原因，圣诞节晚会、年会等会带来比较大的购物需求。

每天早上开会的时候，他都会在员工面前鼓动：“总之，这个年末要销售、销售、销售。”但是，M先生感到员工们的工作态度并不是很积极。打工人员、零工人员就不用说了，就连正式员工看上去也和平时没什么变化，很平淡。

M先生每天都对每个部下说："再提高一下干劲！"但是，这种说法逐渐变得空洞。每次说起来，大家都很有精神地回答："好的。"但是，销售额并没有增加，只有M先生的想法在空转。

犯下M先生这样错误的管理人员，在每个行业都有很多。

他们随便就将干劲这个词挂在嘴上。

对干劲这个词进行定义的话，是"人在做某件事情时积极性的动因"。也就是说，M先生对员工所要求的是"提高工作积极性的动因"。

这件事情能够简单地做到吗？像我就做不到。

人本来就是愿意偷懒的。对很多人而言，如果可能的话，就不想工作。像游戏、约会这一类的话，没有人提醒也会干劲高涨，而对于工作，干劲能维持在一个低水平就算尽力了。

本来在工作方面，就不应该使用干劲这样的模糊词汇。

motivation这个词汇，在我刚参加工作的时候还没出现。它应该就是毅力论中的"干劲"。或许因为是英语词汇，比较时髦，很多人就一拥而上地使用。但是，在行为科学管理中，所有事情都不依赖于干劲。

越是业绩差的管理人员，越愿意使用干劲（motiv-ation）这个词。

这是因为教给员工出成果的工作方法本来就是管理人员要做的工作。而由于不教给员工工作方法并造成业绩恶化，他们却认识不到这一点，却寄希望于员工的"干劲"。

但是，不管怎样对"干劲"寄予希望，若应该教给员工的没有教，员工就出不来成果。这样不管到什么时候都走不出这种恶性循环。

日常工作中，在正常的精神状态下做出成绩是非常重要的，员工不可能总是保持高涨的干劲。

我以前在东京·涩谷的"109"百货店看见过在新年时销售福袋的情景。年轻销售人员以200%的干劲应对蜂拥而至的顾客。但是，这种状态不会每天都有。如果员工每天都处于这种状态下，结果肯定是不管多么优秀的销售人员，都会"崩溃"。

如果你是经理，请将“干劲”这个词贴上封条，不管是对自己还是对部下，都不要使用这样模糊而且难以做到的词汇。

与此相比，不如把在正常的精神状态下做出成绩的工作方法告诉部下，并形成机制。能做到这一点的话，不管什么时候、员工是谁，你的工作都能很好地运转起来。

在越来越难确保人才的时代，管理人员最优先的关注点就在这里。

在正常的状态下做出成绩，特别的努力不能持续。

用通用语言和机制共享信息

正在为没有机会和客户公司重要人物见面而苦恼的上司，意外获知一个不显眼的部下竟然和这个重要人物因为钓鱼而相熟。上司很吃惊：“你怎么不早说呀！”这是一个电视广告的内容。

这种情况不仅在虚拟世界里存在，在实际工作中也经常发生。很多公司都没有做到基本信息的共享。

说说我自己遇到的例子。我曾在同一时间收到同一家出版社的不同编辑的写作委托。每个编辑人员都很认真努力，但是我却会感到不安：“到底和谁谈好呢？出版社内部对此有什么看法？”而且，结果总会浪费一名编辑的努力和时间。

不管你的工作是什么，都必须和部下们（当然在全公司范围内也是同样）进行信息共享。

特别是有关“组织”和“人物”方面的信息的共享，要形成机制。

在因为工作关系交换名片时，要将交换名片的日期、状况等做成资料进行共享。若某个客户的职位发生变化时，要在资料上注明。这时，不要忘记注明掌握这个信息的时间和掌握这个信息的员工。

另外，还要加上与这个客户开展的工作、已经进行了的商业会谈、出现的问题等内容。这样处理后，公司的任何员工在和这个客户打交道时，都可以进行恰当的应对，如“那个时候承蒙您给了关照”。

如果不能做成资料，就要定期召开“信息共享会议”。和谁见了面、

访问了什么公司、谁联络的、谈了什么内容，这些不是个人体验，而应该进行团队共享。

在这个时候，重要的是不掺杂个人感想。如“对A公司新项目负责人的印象是有点难接近”“签字的是年轻的B部门经理，可能是小于45岁”“因为被派去离家远的地方工作，C先生好像有点没精神”。

这些都只是一个人所得到的印象，其他人也可能会有其他的看法。而且，像“难接近”“年轻”“没精神”这样的词汇都是联想出来的，每个人的感觉会有不同，并有可能和事实有出入。开始就将先入为主的信息输进去，就会造成方向性错误。

因此，互相汇报信息时，应只用固有名词和看得见的行动等通用语言进行描述。如“A公司的新项目负责人叫田中一朗，一朗的‘朗’是明朗的‘朗’。他到门口来接待我了。用了3分钟左右的时间打招呼并交换了名片”“昨天签完了下半年继续合作的合同，签名的是B部门经理。今后有关合同的事就和B部门经理联系”“4月1日起，C先生要被派到横滨中区的研究所，在那里的头衔是副主管，详细地址是……”

像这样将基本但是很重要的内容无遗漏地共享给其他人非常重要。但是，实际情况是员工在很多工作现场共享的都是模糊的感想。这样做会使工作效率非常低。

另外，如果公司内部没有构筑起有效的信息共享系统的话，小纠纷就有可能发展成大问题。同样的事情不得不说多次，约定好“今后注意”的事情，对方并没有做到，遇到这种情况时，人会更恼怒。这一点你应该深有体会。

信息就是财富，要把信息财富在团队内用好并保护好。为此，要将模糊的“认为是共享了”的做法彻底排除。

“觉得已经共享了”的想法很可怕，要用固有名词和数字传达信息。

提高团队业绩的课题确定

在大型文具厂工作的K先生，是产品开发部门的管理人员。

这些年来，由于办公环境的IT化，办公室人员的文具消费已经缩减

到了极限。另外，由于少子化，面向儿童和学生的文具也受到很大影响。在这样的背景下，开发新的需求成为全公司的课题。特别是产品开发部门的K先生责任重大。

K先生定期和部下召开“新市场开发”的业务分析会议。尽管这样，还是没有找到好的解决办法。原因是对于课题的调查研究不深入。

上月召开会议的时候，探讨了开拓“高龄人员市场”的可能性。于是，部下们各自确定了自己的调查题目。如“我调查年纪大人群的现状”“我调查高龄人员如何使用文具”。

K先生非常希望反应积极的部下能大显身手。

两周以后，部下们都拿来了很厚的资料，但是，这些却都不是K先生所希望看到的内容。

有一个部下以这几十年来日本人口的变迁为基础，叙述了高龄人员的增加趋势，因此，高龄人员市场的开发是可能的。但是，这是早就已经知道的内容。

另一个部下向高龄人员养老机构发放了调查问卷，对于这些养老机构里的老人使用什么样的文具，用图表汇总成了详细的报告。但是，使用这些文具的很多人都是养老机构的年轻工作人员，因此，已经偏离了题目。

让K先生失望的是，没有一个人实际询问过高龄人员的意见。没有收集到例如“手指很难弯曲，因此很难使用剪子”“握力弱了，所以胶棒的盖子很难取下”这样具体的意见。

如果实际问一问高龄人员的话，他们也可能会说：“这么大年纪了，用不着文具了。”这也是一个重要的判断依据。但是，部下们为了调查而调查，业务分析就成了桌面上的空谈。

不管任何工作，都是在累积了“具体行为”以后才会有结果。不管提出多么出色的题目，如果不行动，就会连1毫米都不会向前推进。

实际上光在脑子里想各种课题，但不能落实到具体行动上的人很多。

对于经验少的部下们而言，要将会议上研究出的课题落实到具体行为，是一件很困难的事情，上司有必要对他们进行帮助。

在K先生的案例中，部下提出“调查年纪大人群的现状”“调查高龄人员如何使用文具”的时候，如果K先生具体问一下部下“在哪里、谁、什么、怎样”的话就好了。

这和“爱唠叨的指示”不同。这是对部下提出的模糊不清的课题，找出具体行动方法所进行的重要指导。

现在，苦恼于“部下们设定了目标，但完全不能完成”的上司增多了，这很大程度上是因为没有对部下具体的行为方法加以指导。

如果是不需要具体行动的目标，人就会将它设定得很宏伟。但是，提出轻飘飘的像梦一样的目标，自我满足的话，会造成很大的时间浪费。让部下们设定能够具体实施的目标吧！

部下不知道具体的行动方法，如果不告诉他们，他们就不能满足上司的期望。

将“整理能力即业务能力”渗透到团队

我曾在一个企业接受过一位30多岁主管的咨询。他有一名部下，这个部下的桌子很脏，他为应不应该提醒这个部下整理一下，感到很烦恼。

他说：“桌子是个人空间，而且说这样琐碎的事情也不太好。”

我就问那位主管，既然这样，你为什么在意这件事情呢？他告诉我以前自己因为不整理桌子，差点丢了很重要的文件。因为有过这样的痛苦经历，所以他不由地对部下有这方面的担心。

如果是这样的话，那就一定得提醒部下。桌子周边的整理就是工作的整理，不管是什么事情，都整齐地做到“可视化”，这一点很重要。现在都是用计算机进行数据的保存，这样员工就会认为可以放心了，实际上使用计算机反而容易将文字资料搞乱。不过，“混乱就会出问题”的原则是不会变的，任何行业都是这样。

如果是在企业工作的话，作为主管的你和你的部下们一般都会有专用的桌子。另外，还会有公用的空间，如会谈用的桌子和复印机等设备器材、文件和大型文具所放置的地方。

那么，考虑一下你和你的团队是怎样整理这样一个工作环境的呢？

首先想说的是办公桌很乱的人在工作上也会没条理。将公用空间搞得乱七八糟而若无其事的团队，不会做出好的业绩。

也就是说，如果你想提高团队的业绩，就不能对包括办公桌在内的工作环境漠不关心。

尽管如此，只是说一些模糊的话，像“好好整理啊”“再整理得更干净些”，都是不科学的，应该通过你自己或团队的整理、整顿，将这个具体要求传达给部下。

如果想让部下认真整理个人的空间，首先就要整理公用空间，将其整理成样板。你的团队对于公用资料和文具等是如何整理的？对茶水间和会议室等公共空间是如何使用的？有下面这些现象吗？打包裹的时候，在应该有胶带的地方没有胶带；想复印时，复印纸用完了；会议室里来了客人，但椅子放得乱七八糟等。

在这种情况下，发“要放回原位”“这样不行吧”“谁用的”类的脾气也没有意义。要想到这是自己平时的管理所造成的。

使用行为科学管理方法就不会发生这样的事情。

比如说，在放置公用文具的地方，标上明确的标记，在应该放置胶带的地方，贴上胶带的照片；在应该放置剪刀的地方，贴上剪刀的照片。这样，员工使用完对应物品后，就会将其放回原位。当然，也不一定是照片，写上文字也可以。

对于复印纸和信封之类的消耗品，做出明确的规定，如“小A每天早上9点之前确认”“小B每周五订购备用品”等。“用完会议室后要把椅子全部复位，擦掉白板上的文字，把桌子用抹布擦干净，最后关灯”。按照这样的规定加以确认。只要做了这些，就能减少不必要的失误和徒劳的操作。

管理人员的办公桌周围也要按照同样的规则进行整理。通过日常

的“落实到具体行动，让部下看”的做法，部下们也会将自己的个人空间整理得井井有条。

制定不管谁去做都一样的规则，管理人员最先遵守给部下看。

本以为是“新”方法但还是走老路

日本已经是一个完全成熟的社会，大部分工作方法都已经被提出来了，人们“想要的东西”都普及了，而且今后人口还会不断减少。

在划时代产品难以出现，国内市场也缩小的严峻情况下，企业为了生存下去，需要对自己所拥有的东西不断加以改进。

但是，能做到这一点的企业并不多。

做金融产品的中型企业D公司，很早就开始谋求销售手法的改进，大约10年前，导入了当时还不普及的概念KGI（Key Goal Indicator）和KPI（Key Performance Indicator）。

应该有很多人对此概念比较了解，KGI是重要目标达成指标，KPI是重要业绩评价指标。KGI以具体数值设定目标，KPI重视为达成该目标采取什么行动、采取到什么程度这一过程，D公司想通过这两个概念提高每个员工的效率。

到此，还没有什么错误。D公司在一段时间内，由于采取这种做法，业绩的确得到了提升。但是，因为如此，D公司从“我们采取的是新做法”这一认识里走不出来了。

实际上D公司导入KPI计量系统时设计的指标从来就没有修改过。顾客的需求每天都在变化，但是，向顾客进行销售的手法却没有及时改进。也可能与此有关，D公司这3～4年里的销售业绩增长缓慢，经营层为此很苦恼，越来越感到严重的危机。

D公司现场的经理们都在做着最大限度的努力。不光是D公司，日本的所有管理人员都在努力地“好好干”。

那么，考虑过“好好干”是依据什么的吗？或许，是不是还拘泥于某个老的成功体验呢？

行为科学管理很重视“计量”，这是因为为了达成目标，采取了何种程度的行动很重要。

但是，当然这不是“过去的计量”，而是以每天更新为前提的。

比如说，“自己公司的顾客最希望一周接到三次跟踪电话”这样的计量结果，但是，这个结果并不是永远都行得通的。进行新的计量后，结果也许会变成“一周接到两次以上的电话，顾客就会觉得很麻烦”。或者也许会反过来，“希望每天接到一次电话”。若抓不住这种变化，而以旧的数据为基础来行动，一定会导致业绩恶化。

当然，产品和服务本身也是一样，过去受欢迎的现在不一定受欢迎。想要在市场规模缩小的时代胜出，就要不断改进。

老字号店铺正是因为做到了这一点，才能一直受欢迎。它们没有对传统的东西沾沾自喜，而是反复做出一些独到的微妙改变。

如果你想改变你的工作场所但是不奏效的话，大体是因为分析得不严谨。

在今后的时代里，对于自己公司的产品和服务、销售方法进行不间断的分析非常重要。比如说对于销售业绩第一的销售人员，不能仅仅只分析他们发的邮件，而是要反复分析他们的所有行为。

站在管理人员的立场上，对于任何事情，要一直抱有“也许已经落后了”的想法。

从企业层面来讲，到了考虑设置专业分析团队的时候了。根据情况，需要交给第三方负责，“请他们进行彻底、准确的分析”。这项工作很难指望自己人做好。

能让团队发展的管理人员，总是在考虑“或许落后了”。

“让人从属于工作”，工作会更容易

第3次安倍内阁所标榜的“让所有女性都发光的社会”，使企业内女员工的地位得到提高，女员工得以大显身手。必须承认在发达国家中，日本女性进入社会非常晚，因而被其他国家指责过，这是一件很羞耻的

事情。

而且，非常明确的一点是日本人口从现在开始急剧减少，因为不采取移民政策，所以，如果不让优秀女性参与长期性工作，日本经济自身就无法维持下去。

即使日本政府不催促，经营者也都明白必须更进一步发挥女性的能力。但是，对日本企业而言，这不是光嘴上说说那么简单。在很多工作现场，长年培养起来的以男性为中心的工作模式很顽固，阻碍着女性能力的发挥。

日本内阁府男女共同参与局曾经设置了一个“女性工作活跃度可视化”网站，公布了上市企业中女性工作活跃度的调查结果。现在，这个网站合并到了日本厚生劳动省的“推进女性活跃的企业数据库”。这个调查结果包含了职工总数中女性员工的比例、管理职位和董事中女性的比例、有无录用女性员工的目标等内容。

根据行业不同，这个调查结果有很大不同。比如管理职位中女性所占比例，在零售类企业有17.5%、25.0%、13.5%等占比，但在建筑类企业，即使说和以前相比有增加的趋势，但0%或接近0%的占比也连续出现。

而且，这只是“做了回答”的企业状况。上市企业中有大约三分之二的企业，没有公布真实状态。不公布的原因可能是占比更少。

这种状况到底是怎么形成的呢？

某住宅开发公司从10年前开始，积极地将女性安排在大型项目的责任岗位。以前这个公司招聘了很多拥有建筑等专业知识的优秀女大学生，但是却只让她们做辅助性的工作，使她们的能力难以发挥。改变这种状况，成为全公司性的课题。

根据公司的新方针，很多有了发挥作用的平台而干劲十足的女性员工，在工作了3年后却辞职了。女性要想获得成功，就要比男性更长时间地工作，还要出席和上司的聚餐等，她们无法适应这样的氛围。

本来为了兼顾家庭，女性员工会很巧妙地安排时间，不用加班就能把工作运转起来。但是，如果处于责任岗位，那么就会经常遇到“如果下

班回家了，就没人应对交易方了”的情况。

然而，果真是“如果下班回家了，就没人应对交易方了”吗？“某人不在，也有人能够应对”不是组织应有的状态吗？

在日本企业中，工作是从属于人的。本来是谁做结果都必须一样的“公司工作”，成为只有那个人才能做的“个人工作”。

但在欧美发达国家不是这样的，人是从属于工作的。对某项工作，A是4点之前负责，4点以后由B交接。如果A和B都不在的话，由C负责。如此，就不会发生任何问题。不管是谁去做，生产效率都不会变化。在欧美发达国家，企业已经形成了这样的工作系统。

因此员工可以长时间休假，可以采用弹性工作制和在家工作这样与员工生活方式相吻合的工作方法。

日本企业正好相反，工作是从属于人的。因此，不管什么时期，员工的工作时间都不会缩短，也不能休假，女性难以就业的状况就会持续。

再重复说一遍，今后的时代，如果不让女性工作的话，就有劳动力不足的情况，公司和团队就不能维持下去。在你的部门，也请认真地讨论一下“如何把人分配到工作上”吧。

不能提倡新工作方法的企业，不仅不能用好女性员工，所有员工都用不好。

每个部下“工作的理由”都不同

不论哪个行业，劳动力都绝对不足的时代就要到来，这一点我已经强调了好多次。现在，已经有好多企业因为无法拥有足够人才非常苦恼。但也有“想工作却因条件不合适”而放弃的优秀的女性没有参加工作。劳动市场中正在发生很可惜的不匹配的情况。

当然企业也非常理解“今后如果不用好女性企业就不能维持”的说法。不过，虽然明白，但在现实中能够用好女性的企业却很少，这也是因为被陈旧的企业逻辑所束缚。

某建筑材料公司从5年前开始，增加了“培养女性干部候选人”的机会，原因是，这个公司怀有危机感的独断专行的总经理发出的一个命令，各部门开始讨论培养女性员工的话题。对此，销售部的D主管感到很困惑。

对于45岁左右的D主管而言，以前的认识是“销售部的女性员工是做辅助性工作的”。销售部有很多工作是去现场，所以外面的销售工作都是男性员工在做，女性员工负责票据整理等事务性工作。在这样的背景下，他却突然被要求“培养女性干部候选人”。

实际上，3年前有两名四年制本科毕业的女生分到销售部做综合岗位的工作，D主管决定培养其中的一人。

这名女性员工目前对于现场工作也没有抱怨，看起来很适合作为女性干部候选人来培养。但是，就在前几天一位和她一起入职的另一个部门的女性员工辞职了，原因是学生时代就以结婚为前提交往的男朋友要到美国工作，她要一起去美国。

“最终女员工还是会以这种理由辞职的啊。”D主管觉得自己的这位女性部下也可能发生同样的情况，所以就没有真心地培养她。

这是一个女性员工早就存在的问题。

在以前，企业管理人员虽然嘴上没说出来，但是实际上认为“只要有男性下属就可以了”，况且，也能完成工作。但是，今后就不是这样了，今后的时代如果不用好女性员工，企业就会运转不起来。

要用好女性员工的关键是“动机附加条件”，也就是考虑“这个人能将工作持续做下去的最重要的原因是什么”。对于不得不把很多时间分给家庭的女性员工而言，能使她们产生强烈工作动机的条件，每个人都完全不同。

因此，像D主管这样，看到某女员工辞职，就对自己的女部下做出结论，这种做法必须要避免。

重要的是考虑“对这个女部下而言，她更容易做好什么样的工作”。说不定她也可以承受繁重的工作并想取得成功，也许她是为了支撑娘家的生计而想工作。

反过来，即使她说出：“我也想早结婚生孩子。”那也没有任何问题，只要给她安排好轮班就可以了。

如果真心想用好女性员工，就要把陈旧的观念都扔掉，要灵活地考虑合适的工作方法。

这种态度不光是为了用好女性员工，管理人员在其他方面也需要这种态度。

企业中，也会有下面这样的年轻男性员工：“并不想出人头地”、“和涨工资相比，更愿意有休假”。他们各自以不同的“动机附加条件”在工作。对于这样的人，如果管理人员说出：“因为你是男人，这样不行。”他们也可能会马上辞职。现在就是这样一个时代。

全新的思路转换，要以对所有部下的理解为基础。

靠团队实现“出成绩又缩短工作时间”

新毕业的大学生对于就业单位的要求随着时代而变化。

日本在二战后经济快速发展，此时期，不管最终学历如何，很多人都梦寐以求地想去终身雇佣的大公司上班。然而在泡沫经济时期，有名的企业很受欢迎，同时，有独立创业志向的年轻人也增多了。实际上。因为经济繁荣，业务量多，独立创业成功的人也很多。

在那个时代，干的活越多生活越富裕，所以，大家并不讨厌长时间工作。当时的一个营养饮料的广告就反映了这个现象，它的广告词是“可以24小时作战吗？”

日本的泡沫经济破裂后，用工需求急剧减少。在这个求职困难期，有工作的年轻人，依然很努力。原因是不这样的话，好不容易找到的工作就可能失去。

因此，现在40岁以上的人，对长时间工作并没有抵触，有的人反而会因不工作而感到不安。但是，到了20多岁的这一代，情况完全发生了变化。在针对刚毕业的大学生的最新调查问卷中，对于就业单位，回答是“不想在休息少的单位上班”的人多了。如果企业不能满足休息的要求，即使是一流企业也没有意义。

某企业的销售部门经理，在参加招聘面试时，向学生宣传到："我们公司的原则是尽量不加班。"但是，这只是口头上说说而已，他内心的想法是"进入我们公司后，就由我们说了算"。

但是，这种强制性的做法，在当前部门经理这一代还行得通，但到了20多岁的年轻人这里就行不通了。如果企业的实际情况和面试约定的不一样，他们会毫不犹豫地辞职。

现在，意识到了"让年轻人长时间工作，他们就会辞职"这一现实的企业，在匆忙地推行"缩短工作时间"的策略。管理人员被公司要求"不能让部下长时间加班"，但是，这并不是说早让员工回家就可以，而是带有附加有条件的，"要让他们做出成绩"。

这个公司的主管接了这个命题以后，也很苦恼。要想实现"出成绩又缩短工作时间"，只有将工作"标准化"。

需要从部下所做的事情中剔除多余的内容，让他们真正可以把应该优先做的工作完成。

我在观察了各种各样的企业后发现了一些问题，比如，对于销售冠军是怎样取得优秀成绩的这个问题，令人意外的是，周围的人并不知道原因，而只是有"那个人很热心地工作，所以他的销售业绩很好"这样含糊的认识，不知道他采取了那些行动。

这个"很热心地工作"具体包括什么呢？

销售冠军是怎样给顾客打电话的，如什么时间打了几次，打电话时，最先说的是什么；和顾客见面的时候，带了什么；一天拜访了几个顾客，都是哪些；在一个顾客那里停留了多长时间，和顾客谈了什么内容。对于这样具体的内容，很多连上司都不知道。

对于已经做出成绩的人的行为进行分解，并把结果明确传达给其他员工，让部下按照同样的方法去做，部下才能出成绩。这样，公司所希望的缩短工作时间才有可能实现，自己管理的部门才能成为"部下不辞职"的部门，管理人员才能轻松一些。只是说"尽早回家"的话完全起不到改善作用。

你是不是也不具体指教，就说："赶快结束，尽早回家吧！"

只“发挥强项”，团队会变弱

由于互联网的发展，工作推进方法发生了剧烈变化，特别是在销售领域，这种变化非常显著。

以前，消费者个人能够得到的产品信息很有限，上门推销的方法很流行。在那种情况下，崭露头角的销售员基本都具备不管怎么被拒绝都不气馁的韧劲和自来熟的秉性。

但是，如今，消费者往往会通过互联网收集信息后再去店里看产品，光靠干劲进行销售就行不通了。现在要求的是建议型的销售方式，以前的销售冠军也可能派不上用场了，这种情况正在不断发生。

不只是销售领域，其他领域也都是一样，不能适应变化的人不断被淘汰。如果认为“这都是过时的大叔们会遇到的事情”，那就错了。今后也会发生一些我们在现在无法预测的变化。如果不能应对这种变化，那也就只有被淘汰了。

那么，实际上需要成为什么样的人才行呢？

现在，在工作和培训中常被提及的一种说法是“发挥强项”。这是一种尝试，让员工做自己擅长的事情，而不做不擅长的事情，以此让人成长。

当然，这种考虑本身没有错误。每个人都有不同的个性，都有擅长和不擅长的事情。

假设你有小A、小B、小C这3名部下，如果很清楚他们各自的强项，人尽其才地进行配置，团队就会很好地起到作用，提高业绩。不仅如此，部下们也可以很自信地向前迈进。

但是，仅仅这样做很危险。只依赖人的长项，忽略弱项，那么，在发生环境变化时，他们就不能适应了。

以孩子的供餐为例，就很容易理解上面得到的问题。

当我还是小学生的时候，被要求“不允许挑食”，老师一直在旁边监督，直到学生全部吃完。对于不喜欢的食物，有的孩子会在大家都去校

园里玩耍的午休时间，一边哭一边吃。

现在不这样做了，学生可以只吃想吃的食物。这样一来，孩子们就会回避不喜欢的食物，长期以来，就会形成习惯，从而由于偏食身体抵抗力变弱。

比如，越是采取回避胡萝卜的行为，就越不爱吃胡萝卜。这样的孩子，如果被放在只有胡萝卜的环境下，很难生存。反过来说，如果曾经经常硬逼着自己吃胡萝卜，为了生存，这此孩子就能够吃下胡萝卜。

不管是你还是你的部下，都不知道今后会被放置在怎样的环境里。如被配置在从来没有想过的部门，或者公司被收购，开始做完全不同的工作。这样的事情也许真会发生。

你有必要培养部下们，不管他们处于什么环境，都要能生存下去。为此，不能过分地聚焦在他们的强项，平常也要让他们挑战不擅长的工作，提高抗压能力。这也是上司应该做的。

当然，这样也可以防止“因为〇〇不在，××就不能做”这样的团队弱化现象。

但是，用毅力论去做不擅长的工作是不行的。对于不擅长的事情，行动起来和持续下去都很困难。为此，更希望很好地使用降低预期目标或设置很多小的目标这类行为科学手法。

巧妙地让部下“克服不擅长”，部下和团队会变强数倍。

事业成功离不开沟通

如果问在现场工作的管理人员“部下怎么样”，他们大抵脱口而出的都是负面评价，如“很难按照想象的那样培养起来……”但是，前几天我见到了一名管理人员，他说：“部下教会了我一些事。”

这名管理人员H先生是中型广告公司销售部门的主管，他有4名部下，其中，小K是1年前刚进入公司的，小K很擅长沟通。

在H先生的部门中，每个人基本上每天都在外出做销售活动。小K向H先生或其他前辈汇报或提问的时间就只能是早上或傍晚，但这个时间

段大家都正在忙于自己的事务性工作。于是，小K会对H先生和前辈们说一声“〇〇的事情我发邮件了，请在有时间的时候给予指导”等。

不是发了邮件就结束了，打没打这一声招呼，决定了H先生和前辈们能不能为他所说的事情抽出时间来。对于这一点，小K自己也感觉到了。

实际上，H先生在3年前遇到过1名员工进入公司不久就辞职的情况。那名部下跟人事部门说的离职理由是“不适应公司内的氛围”。当时H先生想“这人真不行啊”。但是看了小K，H先生就想“是不是自己在沟通方面做得不够”。小K是比较特别的，一般的普通年轻员工很少考虑公司内部的情况并行动。

对于忙碌的上司和前辈，很多部下只想用邮件或留言进行信息传达和汇报。这是因为上司和前辈们浑身都散发出一种“现在很忙，别给我搭话”的气息。但是，在这样重复的过程中，就形成了公司内部的信息传达只通过邮件进行的企业文化，也就是不进行真正交流的企业文化。

某IT企业，员工之间都不打招呼。大家各自在座位上开始工作，到了离开公司的时间，就随意地回去。这样做工作也能运转，员工就没有感觉到需要打招呼。

但是，作为管理人员，应该能充分理解这种做法的危险性。缺乏内部交流的公司，一定会停滞不前。这是因为不管何种以计算机为对象的工作，都要靠有血有肉的人来完成。

公司内的交流，在公司规模小的时候还比较容易进行，但是随着规模的扩大，就会变得很困难。即使是工作在同一个楼层的人，彼此见面时也不一定能准确地叫出对方的名字。

在这样的状态下，要想改善公司内的沟通，所需要的不是年轻部下们的努力，而是管理人员或公司上层的工作。

对此，要求将同窗、同事、部门内部的横向联系、经营层和员工之间的纵向联系、公司整体这3个方面有机联系在一起，形成沟通机制。

具体来说，可以从以下几个方面着手，强化横向联系的进修制度和同窗会，优化纵向关系的公司内部信息交流制度和员工问卷，公司整体

方面的公司内部博客等。在这种情况下，重要的是，不是做出实施方案就算结束了，而是要落实到实际行动上。而且这只有管理人员才能做到。

通过你的行动，激活公司内部的沟通吧。

如果领导不率先进行团队沟通，公司就不会运转良好。

通过“整体薪酬”确立团队合作

你现在有几名部下？如果有两名的话，那么，包括你在内，团队有3个人，这就是一个很好的团队。你作为团队领导，要带领部下们将业绩提上去。

“即使每个部下都很努力，但却不能让团队很好地运转”，很多领导都有这样的烦恼。这是因为每个部下都是有个性的，领导不能按自己想的那样把他们组织在一起。有时候还会发生各种摩擦。部下的人数越多，这种倾向也越明显。

在这种情况下，认为“只要能维系好自己和每个部下的关系就行了”，而不管团队合作的做法是不行的。如果团队氛围恶化，每个部下的工作效率肯定会下降。你要把团队统一起来，构筑起一个所有部下都能轻松工作的整体。

那么，怎样才能解决这个难题呢？

首先要了解，每个部下的“动机附加条件”是不同的。即使做的工作一样，但对于努力工作的理由，你和部下不同，同龄的部下们之间也不相同。作为团队领导，你要理解每个人的动机附加条件，对部下给予回报。

在行为科学管理中，向拥有各种各样个性的人的团体进行回报时，“整体薪酬＝非金钱的报酬”的概念非常重要。

因为你不是经营者，所以不管部下怎么努力，你都做不到用金钱进行回报。但是，部下并不只是为金钱在工作。他们也在盼望着你给予的非金钱的报酬，这才是提高每个人的自觉性并让整个团队发挥作用的关键。

整体薪酬是美国提出的概念，为使这个概念适用于日本企业，我整理了六大要素。

- A（Acknowledgement）：感谢和认知

将每个部下视为工作的重要伙伴，对他们经常给予表扬，表示感谢。这是最重要的。

- B（Balance）：工作和生活的平衡

人希望通过工作得到金钱，但金钱本身不是目的，而是为了让每天的生活充实。要关心部下的私生活，多为他们考虑。

- C（Culture）：企业文化和组织特质

要成为让年轻员工也可以自由发表意见的企业，消除消极的互相扯后腿的现象。

- D（Development）：提供成长机会

将正确的工作方法教给部下，对部下来说，能够得到成长是极大的报酬，要积极为下属提供参加讲座和研修的机会。

- E（Environment）：工作环境的打造

办公环境对员工很重要。你没有权力决定办公室的布局，但是要尽最大能力创造出好的办公室环境。

- F（Frame）：具体行动的明确指示

这是行为科学管理独有的内容，非常重要。要让员工采取与成果挂钩的具体行为时，应将模糊的内容去掉，给予明确的指示。

和金钱的报酬不同，整体薪酬可以实现公平回报所有部下，比如，“表扬”的报酬是没有上限的，不管部下增加多少，都可以给予他们很多表扬。

实施整体薪酬时，你又会增加“新的工作”。但是，将整体薪酬用到团队中，你的团队业绩肯定会得到提高。实施整体薪酬有充分的价值。

不用金钱进行回报，不会在团队中产生不公平感。

第5章 以部长为目标，做好自我管理

前文对于如何成为“能干”的主管的要点已经说了很多。最重要的是“你自己的身心都是健康的”。如果身体有问题，肯定会对工作造成影响。肥胖的人不能担任重要岗位的工作，这个诞生于美国的思路也逐渐渗透到了日本企业。

心理健康也很重要。在培养部下方面不顺利并苦恼的主管中，很多人患过抑郁症，而且，大多数情况下没有及时重视，等情况很严重了才觉察到。

为了不轻易陷入这种情况，平常就要对自己的身心进行细致检查。

另外，如果只是为了应对当前的任务疲于奔命，没有审视自己的时间，那么总有一天你自己就会成为“不适用于新时代的人”。

被每天繁多的工作推着往前走很简单，如果不加审视，人就会失去方向。因此，要有意识地去行动。

• 对于自己的目标管理

• 对于自己的时间管理

• 对于自己的健康管理

都要更加积极地参与。

实际上，在担任主管时，即使不用心做这些事情，当时也能平安无事。在这个阶段你年富力强，应对很多工作，身体也还算可以。

但是，这种漫不经心的后果，可能会在几年后以意想不到的形式显现出来。

你不像自己想象的那样强大

日本泡沫经济崩溃后失去的20年、受雷曼事件影响后的经济萧条时期等，日本经济一直处于严峻的时代。但即使是这样，换个角度看，这其实也是一种奢侈的烦恼。如果不挑工种，用工需求依然有很多，不管怎么说，日本都是一个可以让人过稳定生活的国家。

但是，日本社会今后将发生激烈的变化。随着人口急剧减少带来的劳动市场变化、新兴国家实力增强造成的国际局势变化、各种各样内部和外部变化，会有各种想象不到的情况不断发生。现在大幕已经拉开，不管多么不安、多么抵触，都无济于事。这是时代的洪流。

当然，也不能希望工作环境是稳定的。不管你现在是多么出色的IT设备使用人员，如果IT这个工具从这个世界消失了的话，你的技能就一文不值。不管你的英语能力多么高，如果中文和阿拉伯语成为主要工作用语的话，英语能力高就没有多少意义了。

我想说的不是你要去预测IT工具的发展或者去掌握英语以外的语言，而是说不管失去什么，自己都要有能够应对急剧变化的灵活性。

有一点不能忘记，即对你这样一个工作人员而言，最大的财产、最大的武器是你自身。如果你不能做好自我管理，保持身心健康，那么，在急剧变化的时代里，无论如何都不会胜出。但是，很多人在这个方面都很脆弱。

人类很容易局限于“认知扭曲”。认知扭曲有几种模式，其中一种就是用心理的过滤器将所有好的方面关在外面，想的全是不好的东西。

下面是某大型企业对中层管理人员举办研讨会的情况。

提问在指导部下和提高业绩方面都达不到自己想象的目标从而失去信心的主管级人员：“说一说你以前做得好的地方吧。”对于这个问题，很多人什么都想不起来。他们说：“没有做得好的地方，要讲失败的地方可以讲出很多。”这不像是开玩笑，他们是真的认为“没有做得好的地方”。

但是，冷静考虑一下的话，这是不可能的事情。能当上主管，是因为公司肯定了他们的能力，公司认可他们在公司里存在的意义。如果进入公司10年以上还什么事情都没做好的话，早就被公司解雇了。

我们会忘记好的事情，只想得起来不好的事情，这竟然到了这种程度。这是人的特点，无法改变。如果能够“更加积极地思考”，就不会这么灰心了。

我们应该做的是，在理解“人就是这样的”的基础上，改变行为。比如，哪怕有一点高兴的事情，要当场记到记事本上。另外，把企划方案通过还是没通过，演示成功还是没成功都记录下来。这样，就可以根据所记录的事实进行回顾，“我没有一件做成功的事情”这种错误的理解也能得到纠正。

首先通过这样的小行动，尽可能使自己不产生认识扭曲。

人会想起不好的事情，忘记好的事情。因此，要记录下好的事情，对认识扭曲加以纠正。

平衡培养部下的时间和自己的工作时间

以人才派遣为中心业务的某企业，要求开拓新客户。该企业开业时间比较短，业绩还不稳定。从同行业其他公司招聘过来的K主管，为了提高业绩拼命工作，转眼间就在签约数量方面把其他主管远远甩在后面。但是，因为时间不够用，没有精力对部下进行培养。

因此，将自己获得的客户交由部下负责时，客户提出投诉：“如果是他的话，就不用谈了。”不想失去好不容易才得到的客户，K主管只好把客户的跟踪工作也做了，他的工作量又增加了。

但是，采用这种工作方法，总有一天会到达极限。

在日本有很多人采取像K主管这样的工作方法。反过来，也有人在管理方面用了太多时间，而疏忽了自己的工作。

作为现场管理人员，对主管的要求是要有好的业绩，在业绩增长的同时，还要培养好部下。为此，主管一方面要有强壮的身心，另一方面，要平衡时间分配。

不言而喻，我们的时间是有限的。不管多优秀的主管，都只有1天24小时。重要的是面对这个现实，分清能干什么、不能干什么。

为了避免K主管那样的情况，推荐制作一份“行动计划表”，将自己的工作和培养部下的时间考虑进去，并按照这张表行动。

如果没有计划表的话，就会像K主管那样，一到公司就投入到眼前所堆积起来的工作中，并全天都被这些工作左右。在进入这种状态之前，要预先确保留出培养部下的时间。

比如，如果在周末制定下周的行动计划表，那么可参照“星期二和星期四上午留出3个小时”“星期一、三、五下午空出3～5点”的安排，确保有培养部下的时间。在此基础上，考虑清楚自己下周的工作，并放进计划中去。在“培养部下的时间”内，不安排自己的工作。

只要有“就这一次例外，下次再开始做”的想法，就永远不能保证有培养部下的时间。

如果因为要培养部下而不能做某项工作，那么就可以认为这项工作压根儿就不应该做。

反过来，在管理方面花费过多时间的情况，也会因为制作这个行动计划表，得到正确的平衡。在确保留出了部下的培养时间后，其他时间都埋头于自己的工作吧。

在制作行动计划表的时候，对于管理人员自己的工作和部下的培养，都需要排除掉模糊的内容，将工作内容和时间分配具体落实到可以计量的数据上。

行动计划表并不局限于以1周为单位，根据工作种类不同，可以做成1个月、2周、1周的计划，以便于操作。有时根据需要，也可以分成1周的前半周和后半周。总之，在一张计划表中，以一定比例确保留出培养部下的时间，这一点很重要。而且，要经常进行验证。

通过行动计划表这一可视化工具，主管可以注意到各种各样的情况。同时，在时间分配方面也会越做越好。

只埋头于眼前的工作，也是失去培养部下的机会。

制定真正可以达成的年度目标

每年年底公司聚餐时，经常会听到“已经12月份了，这一年转眼之间就过去了”这样的话。很多人会反省“没做什么像样的事情啊”“只有看明年了”。但是，到了一年后年底的聚餐时，还是会听到同样的话。

若35岁的人这样重复20次，就到了55岁。到了55岁，在这个商业社会里是不是“成功者”就很明显了。为了避免到那时后悔“本应该做得更好”，希望你能在精力最旺盛的时期，好好度过每一年。

制定年度计划时，应制作一个一年内能够实现的计划，这一点很重要。

当然，为了让自己成长，你所制定的目标是需要经过某种程度的努力才能达到的，这一点不言而喻。但是，如果制定的目标是很努力也不能实现的，工作完全不能向前推进，那么人就会停留在开始的地方。这样，就不如考虑推进两项或三项工作。“因为计划太大而没能完成”，这样的事情连续发生5次，就会被“以乌龟般的步伐每次推进两项工作”的人远远地抛在后面。

不要提出很高的、无法达到的理想，而要制定出可以实际得到结果的目标。

制定目标后，要将目标落实到可以实现的日程上。将目标详细分解，明确“什么时候”做，如果不这样做的话，年底可能就完成不了。因为一年的时间真的转眼间就过去了。

像这样定下具体时间后，就可以回答“这个目标真的可以实现吗？”这个问题。如果观察到“最后还差两个月的时间才能完成”，就有必要将目标再稍微降低一点。

下一个重要的内容是，在一年计划中，一定要留出个人时间。能很好完成计划目标的人，同时也会享受人生。但是，“被工作追赶着，一年的时间就过去了”的人有很多，他们既没有玩乐，也没有达成计划目标，漫不经心地就过完了一年。

我的做法是，首先将自己感兴趣的马拉松和三项全能放进年度计划中。对于海外召开的大型会议，都是很早就知道日程的，提前放进计划中以保证参加。之后再将工作方面的项目小组和讲座等安排放进计划中。在这个基础上，制定出这一年内希望完成的目标，并落实到详细日

程上。

说句老实话，总觉得“真想再要点时间”。

如此，有人就会想，那就把马拉松和三项全能去掉，把这个时间用在达成目标上不就可以了？但是，正因为想办法挤出了满足自己个人兴趣的时间，我才能高效率地工作，工作目标才有可能会达成，并不是说只要有足够时间，结果就一定好。

而且，没有兴趣爱好，只是努力工作，对于懒惰的我来说是难以做到的。

你的兴趣是什么呢？旅行，美术鉴赏，还是打字？不要有什么顾虑，要保证你有享受这些兴趣的时间。

你的新目标是什么呢？取得资格证书，提高英语会话水平，还是突破升职考试？将这些内容详细分解，落实到计划中。

只有两个轮子都很好地转起来，你的一年甚至你的人生才会充实。

把自己的兴趣爱好放入年度计划中，是达成工作大目标的重要内容。

不能适应环境，再高的技能也发挥不出来

在大型生活器材厂工作的T先生，今年36岁，迄今为止在销售部主管级管理人员岗位上一直工作得很出众。

对部下的指导做得很好，团队业绩也总是名列前茅。因为这样的业绩得到了肯定，他被提拔到新加坡分公司负责销售战略工作。公司的方针是，要将市场从人口减少的日本转向亚洲，以新加坡为据点，加强向东南亚和中国的销售网。

国际交流英语考试（TOEIC）得分超过900的T先生，对于自己的英语能力非常自信，干劲十足，今后想把中文也掌握了。

但是，实际赴任后，工作并不像自己想象的那样进展顺利。原因是没能和当地的员工建立起信任关系。

T先生想把自己在日本的工作方法用在当地，想把自己的成功经验活用起来。

为此，T先生希望不仅是销售方法，团队内部的交流方法也要像“日本员工”那样进行。但是，当地员工对T先生的这种做法抵触非常大，超出了预计。

对于当地的员工而言，最重要的是自己的生活，而不是工作。孩子发烧了，男员工也会休息或迟到，这在当地都是理所当然的。他们也很喜欢休假，想最大程度地把假都休完。

对于T先生的“应该将工作成功做完以后，再行使这个权利”的意见，完全不能接受。

“我必须和这些人一起工作吗？”T先生越来越焦急，妻子担心地说：“他的表情都变了。”

我曾在海外工作过3年，现在也需要和美国企业进行谈判和签约。今后不光是美国，在欧洲和亚洲也考虑扩展据点，更进一步地开展国际化业务。

根据我的经验，由于国家和地区不同，人们的工作方法和对工作的看法也完全不同。虽然都是亚洲国家，但是中国人和泰国人是不同的。国土相邻的法国人和西班牙人也是不同的。

在这样的状态下，开展国际化业务最重要的是“对环境的适应能力”。要适应这个国家和地区人们的工作观和人生观，坚持和当地人做好沟通。

要做到这一点，需要一定的语言能力。但是，并不是说可以流利地、语法正确地与人交流就能取得成功，自己的灵活性最重要。

在去欧美各地考察海外据点的设定时，我实际感受到的一点就是，手里有一部智能手机，就能解决几乎所有的问题。

订酒店可以使用Booking.com；在机场买了当地的手机卡以后，就可以在3分钟左右叫来Uber；使用Skype和LINE，可以在任何地方和日本国内的人免费通话。即使英语不那么流畅，也能行动。现在国际上已经具备了这样的环境。

当然，某种程度的语言能力还是需要的。听说韩国公务员要求国际交流英语考试（TOEIC）得分超过920。不得不说和韩国相比，日本业务人员的英语水平还很低。

但是，英语只是工作的工具，如果不具备环境适应能力的话，英语水平再高也发挥不出来。

这同样也适用于日本国内的工作，不管拥有多么难以取得的资格证书，不管位于多高的地位，只要“自己不能改变”，在这个时代就行不通。

和优秀相比，灵活性更重要，过于优秀的人要注意了。

确保5分钟的“回顾时间”

35岁的U先生在做健康食品和器具的P公司工作8年了。他是作为销售专业人员从其他公司跳槽过来的。当时正好赶上保健热潮，销售业绩很顺利地就上升了。

实际上，销售额也不是U先生一个人提上去的。原来这个部门就有多名部下，他向部下传授自己的销售技能，把部下培养起来。因此，整个团队的业绩都得到了提升。

但是，最近部下们的工作态度没有以前好了，销售额也停滞不前，部下们的士气也下降了。对此，U先生很烦恼。

U先生能想到的原因是这3年来P公司所处的行业环境发生了剧烈的变化，同类公司数量增加了，大家都在争夺市场。不光如此，P公司内部结构也有了变化，工作方法和现实脱节。

现在U先生需要做的是进行各种验证和修正。为此，需要认真回顾自己的工作和对部下的培养。但是，一直没有找到时间，这件事也一直往后拖。

日本产业能率大学在2012年对上市企业的主管进行过一次调查。从这个调查中可以看出在做管理的同时还做现场工作的主管所承受的重压。

“现场工作会影响管理工作吗？”对于这个问题，“有很大影响”“有一些影响”的回答合起来达到了58.1%。对于“影响了哪些方面”的问题，“部下的培养、指导”“目标管理”等回答位于前列，“管理活动的回顾和预测”的回答也排在前几位。

对于“有无管理活动的回顾时间”，“有很多时间”的回答只占2.7%，“不大有时间”的回答占57.2%，“基本上没有时间”的回答占10.3%。合起来有接近70%的主管，不能保证有时间回顾自己的管理活动。

这是一个必须解决的问题。

对于所有的业务工作，可以说都必须不断地检验，以应对所发生的变化。

对部下的指导也是如此，不是说“教了一次，就够了”，也不是“取得了一次好成绩的部下，会持续成长”。

而且，你自己也不是“只很好地培养过部下一次，就会持续做好这项工作”。

特别是像U先生所在的每天要求销售额的行业，主管们总是会为了提高眼前的销售数字而忙得不可开交，并会说：“有时间回顾的话，不如去访问一家客户，提高销售额。”根据这种判断去安排工作，有可能会暂时提高销售额，但是，从长期看，失去的东西也很多。

不去回顾检验的话，不管任何机制都会和现实脱节而退化，这一点很明确。在明显退化后，即使想“采取措施”，也没那么容易做到了。

从提高眼前业绩的工作中，每天匀出时间来回顾吧，哪怕5分钟也可以，应定下“4点半开始回顾5分钟”的计划。

这样做了以后，你自己和部下的行动就会被调整到比较合适的状态。不仅如此，你自己也会感到更从容。

回顾不是消极地往后看，而是前进所不可缺少的。

定期跳出“圈外”

W先生今年41岁，就职于中型广告代理公司的制作部。他10年前结了婚，现在和妻子及上小学的儿子一起生活，刚刚在东京市中心购买了公寓。

他所在的公司在工作内容方面有很高的自由度，但同时要求每个人要有创造力，竞争很激烈。

他的4名部下对于自己的业务都使用个人Facebook和博客沟通。这种做法牵扯到公司对外保密内容，按说是不行的。但是，因为这个工作要求有表现力，这样做也是一种宣传，所以他就同意了。

但是，W先生最近对部下们的这种工作方法开始担心，到底哪些是工作领域，哪些是个人领域，分界线过于模糊。

部下们在工作时经常检查自己的页面，在意留言板的留言，为“自己的消息比其他人的更加引人注目”而感到精神紧张。这些，W先生看得很清楚。

然而，W先生也不好批评部下，他虽然反省过“是为了让工作有效才这样做的，但是太占时间了”，还是没有勇气停止使用Facebook。

W先生的妻子也被社交平台所左右着。儿子同学的妈妈们用LINE互相联系，简直片刻都离不开智能手机。

持续加班后的某个晚上，W先生因为这件事情和妻子狠狠地吵了一架。当时，他回到家已经很累了，晚餐吃得很晚。在吃晚餐的时候，妻子在面前摆弄手机，于是他的这种烦躁终于爆发了。

“现在必须摆弄手机吗？我说的话，你一句都没听吧？”妻子对于W先生的满脸怒气很是吃惊，也进行了反驳：“我也不想这么做，但不这样，其他妈妈们就会把我排除在外，我就不了解孩子在学校的状况，要不你代我去做吧。”

妈妈们将所有的事情，包括学校活动的重要联络工作都通过LINE进行，所以不能不认真地看里面的内容。另外，马上就回复是一种默认的规则。现实情况就是这样，妻子对此也非常疲惫。

W先生说，这时我有点害怕，好像有别人侵入到了我珍爱的家里。

社交平台用得好的话，是一种很好的功能性交流工具，对工作也有很大贡献。但是，不管怎样都是一种工具，被它所左右就是本末倒置了。

要想不被其左右，主动进行自我管理，就需要有意识地走到社交平台的“圈外”。不带手机和笔记本电脑，去到某个地方，用一天或两天时间（实在做不到的话，用半天时间也行），不和任何人联系，试着拥有一个人的时间。

尽量去离自己家远一点的地方，因为只要在自己家附近，就会想“在做这件事情时，社交平台上会不会有重要的消息进来”，就想进行检查。要到离家足够远的地方，才不会产生这种想法。

像我的话，就真的是去了“圈外”。比如，在参加跑过撒哈拉沙漠和南极的马拉松大会时，既没有电视，也没有报纸，任何人都没有联系。这种情况下，即使不愿意，也只能面对自己。

对于忙碌的、埋没在信息里的现代人而言，有面对自己的时间非常重要。但是只要你不是有意识地确保留出这种时间的话，就不可能会有这个时间。

现在，马上就打开日程本，一年定期安排出若干时间，把自己从“社交网络”中解放出来。

请不要用“工作忙”做借口，只要利用星期六、星期天，就没有做不到的理由。

为“对工作有利”而使用的社交平台，是否在扯工作的后腿。

主管将肚子缩回去吧

在以前，“不看外表，看内涵”的风气很盛行。因此，当时疏于整理外表的商务人员也很多。但是，现在的理解变了，变成了“外表是反映这个人能力的标准之一”。你是否有和领导身份相配的外表呢？

负责检查部下装束的主管，自己的衬衫袖子有没有脏，肩上有没有头皮屑，被服装包裹着的身材如何。

现在，在杂志上很流行一个词“工作运动员”。不要认为这个词“与我无关”，主管作为现场管理人员担负着很繁重的工作，必须要有运动员那样强韧的身心。

但是，从商界统计出来的数字，有点让人担心。特别是男性，男性中的肥胖人员在急速增加。根据日本厚生劳动省的调查，几乎所有年龄段的女性中，肥胖都在减少，苗条的人在增加。这也反映出女性对外表很在意。另一方面，男性则完全相反。所有年龄段的男性肥胖人员都在增加。比较一下1985年和2005年的数据，30多岁的肥胖人员从18.3%增加到了26.7%，40多岁的肥胖人员从21.4%增加到了34.1%。

这么说主管这一代人3人中就有1人是肥胖的。

现在到处都在说的一句话是“为了自己的健康，消除肥胖很重要”，有的人按身高和体重比例算出的BMI值高达25以上，查体时被宣布需要减肥。因为总在说减肥的事情，很多人听后就不当回事。但是，肥胖是万病之源。

已经很清楚的是，肥胖会增加患心脏疾病和脑部疾病的风险，这些疾病都与突然死亡有关。实际上，正值壮年的人突然死于这些疾病的比例在增加。即使被救回一条命，也会留下很重的后遗症，从而不得不离开一线工作。

另外，还要注意因为肥胖引起的糖尿病。根据日本厚生劳动省发布的数据（2012年），“被高度怀疑为糖尿病的人”“不能否认有糖尿病可能性的人”合计数字达到了2050万。

糖尿病的可怕之处在于所伴随的并发症。这些并发症包括视网膜症和肾病，因为视网膜症而失明，或因肾病要做人工透析的人，不要说工作，生活质量也会急剧下降。但是，因为糖尿病早期只是体现为血糖高，人感觉不到什么症状，所以很多商务人员怠于早期治疗，但在并发症发作后却很后悔。

这里举出的只是糖尿病的例子。对于健康管理，如果是在“身体情况变差后”再想办法采取措施，就晚了。不管你现在的身体状况多么好，都不能在这方面偷懒。

你所能做到的健康管理的第一步就是体重管理。体重管理不光是肥

胖人员要做的课题，对于能干的主管而言，这也是一定要做好的。

体重管理的基本内容是每天量体重，然后，运用行为科学管理理论，从下面的小事开始做。

- 每天走路，哪怕只有15分钟也可以。
- 不乘坐电梯走楼梯。
- 不吃装得很满的饭。
- 不吃大碗盖浇饭，吃份饭，一定要吃蔬菜。

找出对自己来说容易开始而且容易持续的内容，从今天开始形成习惯做下去。

像关注销售数字一样目不转睛地盯着自己的体重。

边跑步边自我反省

既要完成每天的繁忙工作，也要挤出有限的时间投入运动。这就是工作运动员的基本形象。

在我的周围，几乎所有成功人士都在通过做某种体育活动，加强身心两个方面的健康。这两个方面是无法分割的，缺任何一个方面，都不会有好的结果。

一方面要培养部下，同时还要提高自身的业绩，你的压力应该是很大的。但是如果你的压力过大，部下就会很敏感地察觉到，就会有顾虑、察言观色，会去注意一些本来和工作无关的事情。

在每天的工作中，你需要沉着地思考，让心情稳定下来，再做出各种判断。但是，实际上你并没有这种时间，而总是在性急地工作。

要想建立起交流风气良好的积极向上的部门，同时，为了使你自己拥有健康的身体和灵活应对能力，我提议的运动是“跑步”。

一周跑2～3次，一次跑30分钟，你的人生就会改变。这绝不是夸大其词。之所以这么说，是因为有了反省时间。

和球类这样游戏性强的运动不同，重复单纯动作、不用集中精神的跑步，可以一边跑一边思考。跑步时因为身体被占用，能运转的只有头脑，人处于“跑步时只能思考”的状态。

我是以一周4次的频度，早上跑步30～40分钟。

白天工作时很难有时间反省自己，对于我来说，30分钟的跑步时间，是可以对自己脑子里的东西进行整理的宝贵时间。

- “那个时候，为什么被部下反驳了呢？”

- “我真正想做什么呢？”

- “昨天的做法好吗？”

像这样的自我反省，会矫正被生气和不安这种负面情绪所支配的认知，有利于你的精神健康。

在精神健康方面，跑步可以达到下面的效果。

- 形成达成目标所需的自我管理能力。

- 形成分析现有状况、发现问题和课题的能力。

- 形成解决所发现问题和课题的行动能力。

对于这样不断积累的自己，增加信任感。

继而，在身体方面也会有明显变化。

- 耐力得到了提高。

- 有利于预防生活习惯所引起的疾病。

- 可以改善伏案工作造成的错误姿势。

- 减轻体重，肌肉紧绷，形象得到改善。

当然，也不能勉强去跑。开始时，可以先走路，一周两次，一次30分钟。

看到你的变化，部下也可能会来问：“最近做什么了？”在这种时候，你要劝他们：“你也跑跑看怎么样？”如果部下们也开始跑步，他们的精神和身体也都会变得强壮。

哪怕只是走路，效果也很大。总之，要迈出一步。

今天的饮食决定你明天的健康

现今，因为对将来感到不安而考虑投资的人增多了。

但是，股票、房产、外汇交易之类的投资中，不确定的因素很多，上班族在工作之余再去进行上述这些投资，不一定会带来所期待的收益。

实际上，对上班族而言，最好的投资就是自己。有的专家提出投资自己的收益在25%～40%。

学习语言和从业资格，一定会给你带来回报。读书也是对自己很不错的投资。如果“没有兴趣，所以就不读”，那这本书就不会给你带来任何效益。但是，如果你读了一本书，不管是什么领域的书，在某个时候都会对你的工作有帮助。

也不要忽视在健康方面的投资。不管身处多好的环境，不管进入多么好的公司，如果你自己的身体状态不好，不能发挥能力，这些都没有任何用处。

我在讲座中谈到健康管理重要性的时候，50岁以上的人都会点头称是。这是因为他们中的很多人，身体的某个地方已经开始出现了问题，有过因为身体不好对工作造成损失的经历。

但是，对于从事现场管理、年富力强的主管们而言，情况就有所不同。特别是在饮食方面，太多的人对此不关心。

前几天，还有一位30多岁的男士说：“我一点都不在乎吃的东西。如果有浪费在吃上面的时间的话，哪怕是1分钟也好，我也想用在工作上。便利店里简单一点的食物都可以买到。早上和中午，可以吃点心、面包或饭团之类的食物，用很短的时间边工作边吃。我一直这样。”

这位男士的确表现出了一种“废寝忘食”的工作气概，但是，他10年后的状态令人担心。我们不能简单地将食物理解成“能量之源”，也不是饿了的时候填满肚子就可以了。

在我们体内，基于食物中的各种营养成分，由细胞来维持生命所需要的“代谢”。上面这位男士吃的食物糖分含量高，矿物质绝对不足。一直吃这种食物的话，身体会因代谢不良而出现脏器不适。

前文介绍过，现在世界上糖尿病患者急剧增加，已经成为问题。众所周知，糖尿病的病因是饮食习惯不好。

不光限于糖尿病，像曾经被称为“成人病”的心脏病和中风等血管类疾病、高血脂、高血压，现在都被改称为生活习惯病，如字面意思一样，这些疾病都是由于生活习惯不好引起的。

也有医学人士提出，就连癌症也与生活习惯有关。实际上有数据显示，患糖尿病的人和没糖尿病的人相比，患癌症的概率要高。因此这种说法是比较可信的。

我完全无意说这样没道理的话：有家庭的人“要在饮食上舍得花钱”，或单身者“每天要自己做饭”。但是，“只要能吃饱，什么食物都可以”的想法需要纠正。小时候听腻了的“要吃得平衡”的说法的确很重要。

作为领导，如果今后还想更好地工作，就必须要关心决定自己身体健康的饮食。

今天的饮食决定你明天的健康，明天的你把现在的工作完成。

学习方法和健康方法都从“行为固化”开始

在一个企业的研修会上，有个40岁出头的管理人员来找我咨询：“我和部下们每个月都把对工作有用的书凑起来，举办读书会，但不知道这种做法对员工的帮助有多大，说不定这只是让部下浪费时间，为此我感到不安……”

不仅是这名管理人员及其部下，很多上班族也都在热情地读书，但是，是否吸收了书中的内容并加以应用了呢？像小说之类自己喜欢的书是另一回事，如果想把书中内容用在工作上，“读了就完了”的做法没有

什么意义，要把书里的内容转移到实际行动中，形成一个好的习惯。

在这种情况下，重要的不是什么都做，而是将做这些事的行为一件件固化。

比如，假设在有关英语学习方法的书中，有下面的方法："1天记住3个英语单词""1天用5分钟朗读课本""1天用10分钟不看字幕看美国电影"。这些方法都不是那么难，但是，如果贪多，所有方法都想用的话，就会因为无法一下子全部做完而灰心。

首先要选择容易做的、难度低的方法，并且在每天睡觉之前把这个行为重温一下，检查一下是否真的做到了。不要用含糊的用词，用"做到了"还是"没做到"将结果可视化，这一点很重要。

如果连续3周都做到了，那么这个行为很可能得到了固化，此时可以再追加另一个行动。

"行动固化"也成为预防医学领域的一个大课题。日本的健康保险制度已经陷入了危机，相较于现在的"治病"医学，今后"不生病"的预防医学将会受到重视。

在这里，要求做到的具体内容有下面这些。

- 不抽烟。
- 不过量饮酒。
- 不过量摄取脂肪。
- 确保睡眠时间。
- 适度运动。
- 摄取蔬菜和纤维。

这些内容不用等查体时医生对你说，想把工作做好的公司员工是必须要做到的。但这也是"知道但是做不到"中排前几位的内容。

美国有种说法"我们国家最大的死因是人的意志"。也就是说，虽然人们了解哪些生活习惯对身体有好处，但是不能将这些生活习惯固化，

依然按原来的方式生活下去。这种意志薄弱才是大问题。

日本的预防医学界，也同样认识到了这是最大的障碍。

但是，如果都归结于“意志”，那么不管到什么时候，都无法将行动固化。

对抽烟的人而言，稍作休息的时间是无比幸福的。这时，他们会不自觉地开始抽烟。这是用意志力阻止不住的。对稍微一走就呼吸急促的肥胖人说“每天跑步，心情会很好”，这样也很胡来。

因此，要想让新的行动固化，就要有相应的行动计划和保障措施。比如，要想戒烟，就要创造好环境，将烟灰缸和打火机全都扔掉，或者不和抽烟的人出去吃饭。

为了培养运动习惯，去买一身帅气的运动服，把情绪提上去，或者走5分钟就喊个口号，像这样多动动脑子。

如果你想开始做某件新事情，不要突然出手，而是应考虑让这个行动固化的方法。

如果依赖于意志，肯定会失败。要进行智慧型作战。